



Universidad
Carlos III de Madrid
www.uc3m.es

TESIS DOCTORAL

**Los modelos de negocios de las agencias creativas
digitales de Brasil y España: un estudio exploratorio basado
en la metodología *Business Model Canvas***

AUTORA

Danila Dourado

DIRECTORA

Dr^a Guadalupe Aguado Guadalupe

DEPARTAMENTO DE PERIODISMO Y COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL

Getafe, Diciembre de 2015



Universidad
Carlos III de Madrid
www.uc3m.es

TESIS DOCTORAL

Los modelos de negocios de las agencias creativas digitales de Brasil y España: un estudio exploratorio basado en la metodología *Business Model Canvas*

AUTORA

Danila Dourado

DIRECTORA

Dr^a Guadalupe Aguado Guadalupe

Firma del Tribunal Calificador:

Firma

Presidente:

Vocal:

Secretario:

Calificación:

Getafe, Diciembre de 2015

Para ser grande, sé entero: nada
tuyo exageres o excluyas.

Sé todo en cada cosa. Pon cuanto eres
en lo mínimo que hagas

Por eso la luna brilla toda
en cada lago, porque alta vive.

Fernando Pessoa
(*como Ricardo Reis, 1933*)

La inteligencia consiste no sólo en el
conocimiento, sino también en la destreza de
aplicar los conocimientos en la práctica.

Aristóteles

AGRADECIMIENTOS

Creo que la gratitud calienta el alma, porque es cierto que un corazón agradecido genera amor, por ello doy las gracias a los cerca de 200 profesionales de agencias creativas digitales ubicados en Brasil y España que han respondido al cuestionario realizado en esta investigación. Sin los datos que han proporcionado no se podría haber llevado a término la presente tesis doctoral, con un enfoque tan preciso en los problemas reales del sector de agencias creativas digitales.

Agradezco igualmente las aportaciones de las obras de los numerosos autores que se han consultado para realizar el análisis y cuyas investigaciones y reflexiones me han servido de guía e inspiración.

Una gratitud muy especial para mis padres, que siempre me han apoyado, creyendo que la educación era la mejor herramienta de transformación para hacer fuertes a las personas. Convicción que me ha impulsado a tener valor para realizar una gran travesía al otro lado del océano, y que me ha sumergido en un mar de descubrimientos gracias a la Universidad Carlos III, donde he tenido la oportunidad de conocer a grandes profesores que me han mostrado las virtudes del mundo académico. Y aunque a todos ellos les agradezco mi formación, hago un reconocimiento especial a la Profesora Guadalupe Aguado, con quien comencé a investigar desde el año 2010 y cuya atención y accesibilidad han hecho posible que hiciera esta tesis desde la distancia, desde Brasil.

Agradecimientos de corazón a mi marido, Jadiel Campos, que me ha motivado con su admiración, siempre incentivándome, él es sin duda uno de los regalos que España me ha dado en la vida.

También tengo palabras de agradecimiento para Natalia Martínez, amiga que siempre me ha acogido y compañera del Máster en Investigación Aplicada a Medios de Comunicación, que cursé en la Universidad Carlos III. Muchas gracias también a Bella, por su cariñosa compañía en mis días de encierro escribiendo.

Y a España, con todo mi amor, por invitarme a la ilusión del saber.

RESUMEN

DOURADO, Danila. (2015). *Los modelos de negocios de las agencias creativas digitales de Brasil y España: un estudio exploratorio basado en la metodología Business Model Canvas*. (Tesis doctoral). Universidad Carlos III de Madrid, España.

Crece el interés de marcas y emprendedores por las agencias creativas que ofrecen servicios digitales, sin embargo este es un sector que aún está poco investigado, y que como cualquier otro, necesita apoyarse en conocimientos sólidos para evolucionar. Por ello, la presente tesis propone la verificación del modelo de negocio de las agencias creativas digitales de Brasil y España, países que se destacan en Latino América y en Europa por la inversión en publicidad digital, partiendo de la metodología *Business Model Canvas*. De ese modo, el estudio busca identificar si dichas agencias sostienen un modelo de negocio determinado y verificar cuáles son los elementos que forman parte de él para, sobre todo, consolidar la proposición de valor. La aplicación empírica de la tesis, hace un recorrido por el ecosistema de las agencias de publicidad, para luego ampliar la visión hacia las agencias creativas que poco tienen de la empresa publicitaria de siempre, pero que utilizan la creatividad e innovación a servicio del negocio de sus clientes, buscando además de resultados de comunicación, una orientación estratégica que añade eficacia al alcance de los objetivos de las marcas. Por medio de una investigación exploratoria y de carácter en parte cuantitativo y en parte cualitativo, se ha aplicado un cuestionario online entre los profesionales de dichas empresas, en general, socios, directores y gestores, logrando como producto final del estudio un mapa del *Business Model Canvas* de las agencias creativas digitales.

Palabras clave: agencia creativa, agencia digital, comunicación digital, modelo de negocio, *Business Model Canvas*, mapa de negocio, negocio de agencia digital, investigación exploratoria.

ABSTRACT

DOURADO, Danila. (2015). *The business model creative digital agencies in Brazil and Spain: a exploratory study with the methodology Business Model Canvas*. (These doctoral). Universidad Carlos III de Madrid, Spain.

Brands and entrepreneurs have been taking a growing interest in creative agencies that offer digital communications, however, it is an industry that still lacks research, and like every other sector, needs to rely on solid knowledge in order to evolve. Therefore, this thesis proposes checking the business model of digital creative agencies in Brazil and Spain, countries that stand out in Latin America and Europe for their investment in digital advertising, based on the Business Model Canvas methodology. Thus, the study seeks to identify whether these agencies maintain a certain business model and identify which elements are a part of it, furthermore, to strengthen the value proposition of this type of company. The empirical application of the thesis attempts to explore the ecosystem of advertising agencies, to promptly expand their vision for creative agencies that no longer fit the usual advertising company title, but using creativity and innovation to service their customers' business, seeking to go beyond the communication results, delivering a strategic direction that add efficiency to reach objectives set by the brands. Through an exploratory quantitative and qualitative research, an online survey conducted among professionals of these companies, usually, partners, directors and managers, developing as a final product of the study map of the Business Model Canvas for digital creative agencies.

Keywords: creative agency, digital communications, business model, business model canvas, business map, exploratory research, digital agency management, the digital agency business.

INDICE DE CONTENIDO

	Página
I - INTRODUCCIÓN.....	1
Adherencia al programa de Doctorado.....	5
 Capítulo 1: MARCO METODOLOGÍCO.....	 7
1.1. Objeto de estudio.....	7
1.2. Objetivos de la investigación.....	9
1.3. Hipótesis.....	10
1.4. Estado de la cuestión.....	11
1.5. Marco teórico.....	27
1.5.1. Componentes de un Modelo de Negocio.....	32
1.6. Metodología de la investigación.....	40
1.6.1. Tipo de Investigación.....	40
1.6.2. Universo y muestra.....	43
1.6.3. Método de Investigación.....	44
1.6.4. Cuestionario.....	47
1.6.5. Análisis de datos.....	50
1.6.6. Unidades de análisis.....	52
1.6.7. Cronograma.....	53
1.7. Estructura de la investigación.....	54
 Capítulo 2: AGENCIAS DE PUBLICIDAD CREATIVA.....	 55
2.1. La industria publicitaria.....	55
2.2. Incidencia de los cambios socioculturales y económicos en la industria publicitaria.....	63
2.3. La agencia de publicidad.....	69
2.3.1. La función.....	72
2.3.2. La estructura.....	75
2.3.3. Los servicios.....	79

2.4. Posicionamiento de las agencias de publicidad en Brasil y en España...	82
2.5. La necesidad de cambio.....	85
Capítulo 3: AGENCIAS CREATIVAS DIGITALES.....	89
3.1. Incidencia de Internet en la evolución de las agencias digitales.....	89
3.2. Los actores del mercado de comunicación digital.....	96
3.2.1. Los consumidores.....	96
3.2.2. Los anunciantes.....	98
3.2.3. Los medios.....	104
3.2.4. Las agencias.....	110
3.3. Factores de cambios y tendencias.....	115
3.3.1. Empoderamiento del consumidor.....	116
3.3.2. El proceso de decisión de compra.....	119
3.3.3. Las marcas y la experiencia del cliente.....	122
3.3.4. Influencia y recomendación.....	128
3.3.5. Análisis del cliente y <i>Big Data</i>	134
3.3.6. Cómo el <i>Branded Content</i> ha impactado en las agencias.....	138
3.4. Modelos de contratación de campañas en publicidad online.....	144
Capítulo 4: MODELO DE NEGOCIO DE AGENCIAS CREATIVAS DIGITALES.....	149
4.1. La generación de valor: estrategias centradas en el cliente.....	149
4.2. El funcionamiento de una agencia creativa digital.....	161
4.2.1. Estructura organizacional.....	163
4.2.2. Gestión de Recursos Humanos en la agencia creativa digital...	177
4.2.3. La importancia del capital humano en un entorno de perfiles especializados.....	180
4.2.4. Procesos de trabajo.....	186
4.3. Los servicios de una agencia creativa digital.....	191
4.4. Estructura de ingresos y gastos.....	200
4.5. Cuenta de explotación.....	204
4.6. Remuneración de las agencias.....	207
4.7. Modelos de negocio de las agencias creativas digitales.....	213

4.8. Componentes del modelo de negocio de la agencia creativa digital.....	224
Capítulo 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	227
5.1. Entrevistas en profundidad.....	227
5.2. Pre-test de la investigación.....	231
5.2.1. Aprendizajes del pre-test.....	233
5.3. Análisis cuantitativo y cualitativo de resultados de Brasil y España.....	236
5.3.1. <i>Partners</i> clave.....	243
5.3.2. Actividades clave.....	249
5.3.3. Recursos clave.....	252
5.3.4. Propuesta de valor.....	256
5.3.5. Relación con los clientes.....	258
5.3.6. Segmento de clientes.....	262
5.3.7. Canales.....	266
5.3.8. Estructura de costes.....	268
5.3.9. Fuentes de ingresos.....	271
5.4. <i>Business Model Canvas</i> de las agencias creativas digitales.....	275
CONCLUSIONES.....	277
BIBLIOGRAFÍA.....	281
Fuentes bibliográfica.....	281
Otras fuentes.....	297
ANEXOS.....	305
Anexo 1 - Divulgación del cuestionario en Brasil.....	306
Anexo 2 - Divulgación del cuestionario en España.....	307
Anexo 3 - Preguntas del cuestionario en español.....	308
Anexo 4 - Preguntas del cuestionario en portugués.....	319
Anexo 5 - Agencias creativas digitales brasileñas participantes en la investigación..	330
Anexo 6 - Agencias creativas digitales españolas participantes en la investigación..	334
Anexo 7 – Resultados de la aplicación del cuestionario	335

ÍNDICE DE CUADROS

Capítulo 1: MARCO METODOLÓGICO

Cuadro 1. Inversión en publicidad digital en Brasil y España.....	13
Cuadro 2. Modelo de categorización de objetivos de comunicación.....	18
Cuadro 3. Conceptos y modelos de negocio según el orden cronológico de publicación.....	28
Cuadro 4. Áreas, bloques de construcción y el propósito de cada compuesto de un modelo de negocio.....	33
Cuadro 5. Orientación para el diseño de cada bloque de construcción en el modelo de negocio.....	35
Cuadro 6. Respuesta al cuestionario por países.....	44
Cuadro 7. Acciones tomadas durante la publicación del cuestionario.....	49

Capítulo 2: AGENCIAS DE PUBLICIDAD CREATIVA

Cuadro 1. Cambios e innovación en los actores de la industria publicitaria.....	66
Cuadro 2. Herramientas comunes de comunicación.....	80
Cuadro 3. Ranking de las agencias de Brasil de acuerdo a la inversión publicitaria.....	83
Cuadro 4. Ranking de las agencias de España de acuerdo a la inversión publicitaria.....	83
Cuadro 5. Ranking de las agencias más premiadas del mundo en 2014.....	84

Capítulo 3: AGENCIAS CREATIVAS DIGITALES

Cuadro 1. Evolución de la comunicación digital.....	90
Cuadro 2. Agencias creativas y sus campañas, programas y plataformas.....	95

Capítulo 4: MODELO DE NEGOCIO DE LAS AGENCIAS CREATIVAS DIGITALES

Cuadro 1. Alternativas estratégicas para la innovación.....	157
Cuadro 2. Departamentos, perfiles, actividades y variantes de los puestos en la Agencia Creativa.....	166
Cuadro 3. Características de las organizaciones operativas e innovadoras.....	171

Cuadro 4. Nuevos perfiles en comunicación digital.....	182
Cuadro 5. Los nuevos perfiles profesionales que son demandados por las agencias creativas digitales.....	183
Cuadro 6. Modelos de procesos en una agencia creativa digital.....	187
Cuadro 7. Ranking 2015 Warc Mejores Agencias Digitas del mundo.....	194
Cuadro 8. Servicios de las agencias creativas digitales.....	195
Cuadro 9. Clasificación de volumen mercantil de una agencia en Brasil y España.....	201
Cuadro 10. Porcentajes de estructura de gastos de una agencia.....	206
Cuadro 11. Honorarios por hora de trabajo de la agencia creativa digital de España.....	210
Cuadro 12. Ambiente de negocio del sector de agencias creativas digitales.....	219
Cuadro 13. Análisis SWOT de agencias creativas digitales.....	223
Cuadro 14. <i>Business Model Canvas</i> de las agencias creativas digitales.....	225
 Capítulo 5: ANÁLISIS EXPLORATORIO DE RESULTADOS	
Cuadro 1. Métrica general del estudio en España.....	238
Cuadro 2. Modelo de agencia en Brasil y España.....	250
Cuadro 3. <i>Business Model Canvas</i> de las agencias creativas digitales tras la investigación exploratoria en Brasil y España.....	275

ÍNDICE DE FIGURAS

Capítulo 1: MARCO METODOLÓGICO

Figura 1. Cuatro vertientes de la comunicación.....	17
Figura 2. Embudo de compras, palancas accionables y compuesto de marketing.....	19
Figura 3. Agencias creativas.....	20
Figura 4. Tipo de agencia e sus fortalezas.....	22
Figura 5. Bloques de construcción para la generación de un modelo de negocio.....	32
Figura 6. "Canvas de modelo de negocio".....	34
Figura 7. Prototipo de modelo de negocio de la agencia digital.....	39
Figura 8. Diseño de unidades de análisis.....	52

Capítulo 2: AGENCIAS DE PUBLICIDAD CREATIVAS

Figura 1. Meme <i>Sucess Kid</i> en la publicidad de <i>Virgin Media</i>	61
Figura 2. La estructura de la agencia.....	76
Figura 3. Organigrama de una agencia de servicios plenos.....	77
Figura 4. Grupo de trabajo de una cuenta.....	79

Capítulo 3: AGENCIAS CREATIVAS DIGITALES

Figura 1. Economía de la larga cola (<i>The long tail</i>).....	101
Figura 2. Evolución de los modelos de negocios en Internet.....	102
Figura 3: Modelo de comunicación lineal.....	110
Figura 4: Proceso contemporáneo de formación de opinión.....	111
Figura 5: esquema de compra de espacios publicitarios.....	114
Figura 6: Zara y el trabajo esclavo.....	118
Figura 7: Proceso de decisión de compra.....	120
Figura 8: Nuevo proceso de decisión de compra de los consumidores.....	121
Figura 9: Experiencia del cliente.....	122

Figura 10: Modelo de <i>Customer Experience</i>	124
Figura 11. Herramienta RepTrack Pulse.....	129
Figura 12: Mensuración de resultados.....	136
Figura 13: Tipologías del Big Data.....	137
Figura 14: Indicadores de eficacia de anuncios online.....	146

Capítulo 4: MODELO DE NEGOCIO DE LAS AGENCIAS CREATIVAS DIGITALES

Figura 1: Puntos de contacto en la decisión de contratación de una agencia.....	151
Figura 2: Los recursos complementarios en agencias de comunicación.....	153
Figura 3: Qué desean los clientes de las agencias creativas.....	155
Figura 4: Razones por las cuales los clientes rompen con una agencia.....	156
Figura 5: Áreas funcionales de la organización.....	162
Figura 6: Organigrama agencia creativa.....	166
Figura 7. Evolución y madurez del negocio digital.....	174
Figura 8: Organigrama del futuro.....	176
Figura 9: Mapa mental de la agencia creativa de 2020.....	177
Figura 10: Niveles administrativos.....	178
Figura 11: Procesos de comunicación digital en el modelo flujo de trabajo por departamento.....	188
Figura 12: Cambio en el proceso creativo.....	190
Figura 13: Selected Digital Agency Capabilities.....	192
Figura 14: Complejidad del ecosistema clientes vs. agencias.....	193
Figura 15: Herramientas de optimización de la comunicación digital.....	199
Figura 16: Modelos de acceso a los servicios de una agencia.....	214
Figura 17: Línea de intercesión entre los medios pagados, ganados y propios.....	217
Figura 18: Análisis SWOT x Bloques de construcción BMC.....	222

Capítulo 5: ANÁLISIS EXPLORATORIO DE RESULTADOS

Figura 1. Métricas generales de la aplicación del cuestionario en Brasil.....	237
--	-----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Capítulo 5: ANÁLISIS EXPLORATORIO DE RESULTADOS

Gráfico 1. Perfil de los participantes en el pre-test.....	232
Gráfico 2. Relación de los participantes en el estudio con la agencia a la que están vinculados.....	232
Gráfico 3. Región de Brasil donde están situados los participantes en el estudio.....	233
Gráfico 4. Participantes que trabajan en agencias donde ofrecen servicios digitales.....	238
Gráfico 5. Función que los participantes en el estudio tienen en las agencias creativas.....	239
Gráfico 6. Provincia de ubicación de las agencias creativas en España.....	240
Gráfico 7. Regiones de Brasil donde las agencias creativas están localizadas.....	240
Gráfico 8. ¿Su agencia queda en la capital al interior de su provincia?.....	241
Gráfico 9. Volumen de negocios de las agencias de España en 2013.....	242
Gráfico 10. Volumen de negocios de las agencias de Brasil en 2013.....	242
Gráfico 11. ¿Su agencia está afiliada a alguna asociación?	243
Gráfico 12. Asociaciones españolas mencionadas en el estudio.....	244
Gráfico 13. Asociaciones brasileñas mencionadas en el cuestionario.....	244
Gráfico 14. ¿Su agencia ha subcontratado servicios de otros proveedores?	245
Gráfico 15. Proveedores subcontratados por las agencias creativas digitales.....	246
Gráfico 16. Subcontratación y colaboración con competidores.....	247
Gráfico 17. Agencias creativas digitales de Brasil y la utilización de lobbies.....	248
Gráfico 18. Categoría de las agencias creativas de Brasil y España.....	248
Gráfico 19. Índice medio de participación de cada servicio en la facturación de las agencias.	251
Gráfico 20. Nivel medio de relevancia de cada recurso para la agencia.....	252
Gráfico 21. Cantidad de empleados de las agencias.....	253
Gráfico 22. Índice medio en la escala de 0 a 5 de importancia de cada recurso clave.....	254
Gráfico 23. Estructura organizativa de las agencias.....	255
Gráfico 24. Razones por la que los clientes contratan los servicios de la agencia en Brasil....	256

Gráfico 25. Razones por la que los clientes contratan los servicios de la agencia en España.	257
Gráfico 26. Índice medio en la escala de 0 a 5 de dedicación de la agencia a cada diferencial.....	258
Gráfico 27. Profesionales de las agencias brasileñas que tienen interacción directa con los clientes.....	259
Gráfico 28. Profesionales de las agencias españolas que tienen interacción directa con los clientes.....	260
Gráfico 29. Participación de los clientes en la creación de soluciones innovadoras.....	261
Gráfico 30. Atención de las agencias de Brasil y España a los clientes.....	262
Gráfico 31. Tipos de clientes que las agencias atienden.....	263
Gráfico 32. Sectores a los que las agencias de Brasil pretenden ampliar su participación durante los próximos 5 años.....	264
Gráfico 33. Sectores a los que las agencias de España pretenden ampliar su participación durante los próximos 5 años.....	264
Gráfico 34. Tipo de clientes que las agencias atienden.....	265
Gráfico 35. ¿Su agencia atiende a agencias tradicionales u offline?	266
Gráfico 36. Canales de comunicación de las agencias con el mercado.....	267
Gráfico 37. Métodos de captación de clientes más eficaces para las agencias de Brasil y España.....	268
Gráfico 38. Participación de cada ítem dentro de la estructura de costes de las agencias.....	269
Gráfico 39. ¿La prospección de cuentas le genera costes a su agencia?.....	270
Gráfico 40. Costes involucrados en la prospección de clientes.....	271
Gráfico 41. Formato de ingresos de las agencias creativas digitales.....	272
Gráfico 42. ¿Está de acuerdo con el sistema de comisiones por servicio para agencias digitales?	273
Gráfico 43. ¿Su agencia trabaja con el sistema de comisión?	273
Gráfico 44. Porcentaje de comisión cobrado por las agencias.....	274

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN: PLANTEAMIENTO DEL TEMA Y JUSTIFICACIÓN

La industria publicitaria ha sufrido grandes cambios con la expansión de la comunicación digital, todos los actores de este escenario - consumidores, marcas-anunciantes y medios de comunicación - han pasado por transformaciones que han impactado en el modelo de funcionamiento de las agencias creativas, responsables de la planificación y creación de campañas y anuncios como parte de la estrategia de comunicación de las organizaciones.

Los consumidores se encuentran saturados de información, teniendo como consecuencia la dificultad con la que se encuentran las campañas publicitarias para retener la atención, por ello es imprescindible la utilización de nuevos canales de comunicación para crear una estrategia comunicativa eficaz. Debido a la fragmentación de la audiencia, a la pluralidad de la oferta mediática, y la dispersión que han traído las nuevas tecnologías de la comunicación, las marcas están en un escenario donde necesitan diversificar el modo de abordar a los consumidores. Por ello, hace falta no sólo generar una mayor frecuencia de contenidos, ampliar el alcance o fortalecer el impacto – estos son conceptos tratados en la publicidad convencional – además, es necesario trabajar una buena experiencia del consumidor con el producto o servicio.

Es evidente, pues, que este nuevo enfoque en la comunicación ha partido de un cambio del comportamiento del consumidor. El consumidor que antes era sólo receptor, ahora también se configura como un productor de contenidos, de ahí el concepto de "prosumer"¹. En este sentido, Internet gana el posicionamiento entre las

¹ Prosumer es un término originario del inglés que proviene de la unión de *producer* (produtor) + *consumer* (consumidor). Concepto acuñado por Alvin Toffler en el libro *La Tercera Ola* (1979).

TICs (Tecnologías de la Información y Comunicación), gracias al tráfico de información generada y el número de usuarios únicos registrados, que de acuerdo con World Stats² en Diciembre de 2014 superaba los tres millones en todo el mundo, y la posibilidad del usuario de generar contenido en tiempo real, a menudo llegando a competir con los medios de renombre por la velocidad con que fluye la información en la red.

Mediante la observación de la demanda de estas marcas para satisfacer a los consumidores que utilizan activamente las nuevas tecnologías en su vida cotidiana, muchas agencias de publicidad han visualizado la oportunidad de trabajar en una nueva área de negocio, centrándose sólo en el universo digital, dando lugar a las agencias que tienen el enfoque en la comunicación digital. Estas empresas son especializadas y tienen servicios tales como: creación de sitios web, aplicaciones móviles/*desktop*, juegos institucionales, intranets corporativas, redes sociales, publicidad programática, planificación de las campañas digitales, monitoreo de marcas y conversaciones, etc.; todo ello con el fin de proporcionar un mayor conocimiento para la segmentación de la audiencia en la búsqueda de una experiencia positiva para el cliente.

Sin embargo, esta nueva área de negocio es reciente, ya que está totalmente relacionada con el desarrollo de la World Wide Web (*www*), a partir de 1995, cuando Internet salió de ambientes cerrados con acceso restringido a unos pocos privilegiados, y se hizo más accesibles a la población. En ese momento, comenzó la búsqueda de modelos de rentabilidad y la creación de formatos publicitarios fue una de las primeras formas de explotar comercialmente la Red.

En general, una nueva área de negocio pasa por una fase de identificación del modelo y creación de patrones para ampliar la profesionalidad y fomentar el conocimiento del mercado. En la comunicación digital tenemos algunas iniciativas en este sentido, pero nadie todavía ha tratado de comprender el negocio de una agencia creativa que ofrece servicios digitales, es decir "cómo dichas organizaciones crean, proporcionan y obtienen valor". De manera que aún no se ha identificado el modelo de negocio de las agencias digitales creativas, exponiendo tanto las fuentes de ingresos como la creación de valor intangible que hace que lo clientes las elijan.

² www.internetworldstats.com (Acceso 12 de septiembre de 2015)

Con el objeto de entender el modelo de negocio de las agencias creativas que ofrecen servicios digitales, la presente investigación utiliza como punto de partida el trabajo publicado por Osterwalder & Pigneur³, que aborda la metodología Business Model Canvas (BMC) para la creación de los modelos de negocios, y expone el panorama de las grandes organizaciones multinacionales, tales como Skype, Google y Protector & Gamble, mirando al prototipo de los modelos de negocios para hacerlos tangibles no sólo para las grandes empresas, sino también para las medianas y pequeñas. Dicha metodología es reconocida en todo el mundo como la más adecuada para la creación de modelos de negocios innovadores, ya que utiliza “lenguaje, herramientas, técnicas y un abordaje dinámico que son necesarios para concebir modelos nuevos, innovadores y competitivos” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 263).

El negocio de la publicidad es parte de las industrias creativas del siglo XX y siempre ha estado basado en el cobro de comisiones de venta de anuncios. Todavía, en el nuevo entorno digital donde plataformas como Google y Facebook ocupan el centro de las atenciones, dichas comisiones han perdido espacio ya que estos dos gigantes utilizan un modelo de remuneración distinto, centrándose en la compra directa por parte de las marcas, incluso dan cursos online y ofrecen ayuda especializada para dar la asistencia que los clientes necesiten. O sea, no se ha cambiado sólo la forma de ingresos, la relación entre agencia, anunciantes y vehículos de comunicación ha pasado por grandes transformaciones.

De este modo, se considera que la innovación está en identificar cómo un mercado que ha pasado por la revolución de Internet, y ha sido transformado por ella, se ha adaptado, incluso se ha reinventado, para atender la demanda de todos los actores de esta industria. Además de ser muy recomendada para la creación de modelos de negocios innovadores, la elección de la metodología Business Model Canvas se debe a que está ampliamente difundida en el universo de los negocios de la economía creativa. Además, el propio método que ha sido utilizado para generarla es colaborativo, partiendo de la co-creación por medio de una plataforma online para probar la efectividad en distintos modelos de negocios de todo el mundo.

El libro que ha consolidado la investigación de la metodología Business Model Canvas ha nacido tras nueve años de investigación y práctica, con la participación

³ Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons. Eds.

de 470 co-autores localizados en 45 países, que han alimentado 77 discusiones en el fórum de Internet, comentado 1.360 veces, participado de 287 llamadas por skype y visitado 137.757 veces online antes de la publicación del libro. Profesionales de distintos países han participado de la discusión sobre la metodología creada en su tesis por Osterwalder y orientada por su director Pignuer en la Universidad de Lausanne (Suiza):

“La innovación de modelos de negocio es una de las maneras menos usadas y con más poder para crear crecimiento sostenible del lucro, desarrollo económico y crear mercados e industrias nuevas”.

Deborah Mills-Scofield, Estados Unidos de América

“La simplicidad es muy importante para explicar los patrones y para desencadenar el desenvolvimiento de los no profesionales en la innovación del negocio”.

Gertjan Verstoep, Países Bajos

“Su modelo de negocio no es su negocio. Es un método de investigación para ayudar a comprender qué hacer para seguir. Probar y hacer interacciones es la clave”.

Matthew Milan, Canadá.

Con estas opiniones es posible tener indicios de algunos de los motivos del éxito de la metodología, es decir, los autores han simplificado la estructura para la creación de un modelo de negocio, han ofrecido al mercado una herramienta visual que facilita la prueba y la creación de interacciones, además de consolidar la ampliación del concepto de modelos de negocios para la creación de nuevos mercados e industrias.

De este modo, se propone estudiar los modelos de negocio de las agencias digitales creativas para investigar si hay un patrón en los elementos del *Business Model Canvas*. Para ello se ha elegido a Brasil y España. De manera que la investigación hace una comparación entre estos dos países de distintos continentes con el intento de entender el modelo de negocio de las agencias creativas que ofrecen servicios digitales, identificando patrones y mapeando posibilidades estratégicas para direccionar las empresas que forman parte de este mercado o que

aún están por formar parte. Por todo lo dicho, la investigación se hace necesaria para ofertar a la industria publicitaria un mapa orientativo de cómo concebir su modelo de negocio partiendo de una revisión en la literatura académica, pero con una metodología reconocida, que es el caso de la Business Model Canvas, y probada en su sector de actuación con este estudio original que da como resultado esta tesis doctoral.

Adherencia al programa de Doctorado

El objetivo de todos los doctorados es traer a la luz investigaciones originales, es decir, abordar temas poco estudiados o sobre una óptica distinta de todo lo que se ha publicado hasta el momento sobre el asunto. En el intento de explicar a qué se refiere el termino original, Eco (1977) afirma que “cuando se habla de descubrimiento, especialmente en Humanidades, no se trata de inventos revolucionarios como el descubrimiento de la escisión del átomo, la teoría de la relatividad o un medicamento que cure el cáncer: también pude haber descubrimientos modestos y se considera científico”.

Esta tesis tiene adherencia al programa de Doctorado en Investigación en Medios de Comunicación especialmente al considerar la finalidad del mismo⁴:

“Programa que nace con la vocación de contribuir a dar respuestas a nuevas necesidades teóricas y metodológicas en el campo de los Medios de Comunicación, pero que también aspira a impulsar formas de investigación que respondan a las continuas exigencias del mundo empresarial, tanto en el ámbito del periodismo y la información como en el de la comunicación audiovisual, fomentando el desarrollo de una línea permanente de contacto entre la Universidad y la Empresa que se adivina extraordinariamente fecunda, a la par que vital en la nueva coyuntura mediática del siglo XXI”.

Por lo tanto, el programa de Doctorado en Investigación en Medios de Comunicación de la Universidad Carlos III de Madrid recurre a una visión

⁴ Descripción del Programa de Doctorado en Investigación en Medios de Comunicación publicada en la página web de la Universidad Carlos III de Madrid:
http://portal.uc3m.es/portal/page/portal/postgrado_mast_doct/doctorados/Doctorado_en_Investigacion_Aplicada_Medios_Comunicacion (Acceso 23 de noviembre de 2014)

interdisciplinar, que trata tanto las problemáticas de los medios de comunicación, como el impacto de estos sobre el mundo empresarial. Japiassu (1976), relata que la “interdisciplinariedad lleva como característica el real grado de integración de las disciplinas y por la intensidad de las permutas efectuadas entre diferentes expertos dentro del mismo proyecto”.

Dicha interdisciplinariedad justifica una investigación sobre el impacto que han provocado en el mercado de las agencias creativas que ofrecen servicios digitales los avances tecnológicos, con sus consiguientes nuevas prácticas de seguimiento de los usuarios (consumidores). Lo cual ha llevado a la necesidad de plantearse un nuevo modelo de negocio para afrontar los cambios en el consumo de información y acercamiento a los medios por parte de los públicos.

CAPÍTULO I

1. MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se detalla el objeto de estudio y los objetivos de la investigación, así como la hipótesis de partida. Se profundiza igualmente en el marco teórico y estado de la cuestión. Al tiempo que se detalla la metodología seguida en la investigación y la estructura del trabajo.

1.1. Objeto de estudio

El objeto de estudio de la presente investigación es analizar el modelo de negocio de las agencias creativas digitales de Brasil y España, realizando un estudio exploratorio basado en la metodología *Business Model Canvas*. Para ello se comparan los modelos de negocio de las agencias creativas digitales entre un país líder en publicidad digital en América del Sur, Brasil, y un país europeo, España, que no es uno de los primeros posicionados, ni tan poco está entre los últimos en inversión en publicidad digital.

Entender el modelo de negocio de un mercado es imprescindible para todas las empresas que desean actuar en dicho mercado, ya que según Osterwalder & Pigneur (2010, p. 14) “un modelo de negocio describe cómo una organización crea, proporciona y obtiene valor”. O sea, engloba tanto el valor intangible, aquél que hace que los clientes opten por una y no por otra marca, como el valor real que será convertido en precio de venta, y que se traducirá en rentabilidad para el negocio.

Para efectos de esta investigación se tiene presente el Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), que permite discutir, mapear, diseñar y crear o moldear en un solo folio un modelo de negocio, estructurado por nueve elementos: alianzas estratégicas, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relación con clientes, canales de distribución, clientes, estructura de costes e ingresos.

El Business Model Canvas es una herramienta fácil de usar, ágil y útil para diseñar e innovar en los modelos de negocios de forma visual. Permite un conocimiento del mercado, en un periodo de tiempo más corto y con un menor coste en comparación a las demás metodologías, lo que ha llevado a que a día de hoy se esté convirtiendo en la herramienta de gestión estratégica preferida por las empresas, especialmente por las ventajas destacas por Cirugeda (2015):

1. Simplicidad de interpretación: la distribución organizada de los nueve elementos permite dicha simplicidad.
2. Enfoque integral y sistémico: la interpretación de todos los elementos hace más visible cualquier posible incoherencia.
3. Cambios y repercusiones: el análisis de cada alternativa permite tantear la viabilidad de cambios.
4. Cualquier tamaño, cualquier actividad: es un modelo aplicable a todo tipo de negocio, con independencia de su objeto y de su cifra de negocio.
5. Sinergia y trabajo en equipo: la simplicidad del método, facilita la generación de ideas y distintos aportes de un grupo de personas que se reúna para desarrollarlo.
6. Análisis estratégico en una hoja: poderosa herramienta para el análisis estratégico: FODA, análisis del mercado, competidores, clientes, proveedores, estructuras y procesos.

En lo que respecta al tipo de agencias creativas que se considerarán para la presente investigación, se va a estudiar el universo de agencias creativas que

trabajan con comunicación digital: (1) agencias creativas especializadas en un aspecto de la comunicación digital (aquellas que son productoras de piezas digitales o producen contenidos); (2) agencias digitales *full service*, que trabajan con todos los tipos de servicios digitales; y (3) Agencias creativas *full service* o mixtas, que trabajan tanto en comunicación tradicional como digital.

Se va a investigar la laguna que hay en el mercado donde ha emergido un nuevo modelo de agencia creativa digital, pero que no ha logrado estructurar este modelo de negocio, dejando de optimizar la vida de estas empresas por no ofertar patrones dinámicos que permitan orientar el mercado.

1.2. Objetivos de la investigación

La presente investigación tiene por objetivos:

- 1) Saber si las agencias digitales creativas brasileñas y españolas tienen un modelo de negocio definido.
- 2) En caso de que tengan un modelo de negocio definido se busca conocer cuáles son los elementos que componen dicho modelo de negocio, tanto en lo que se refiere a la consolidación de la propuesta de valor, como en lo que respecta a la generación de ingresos para la empresa, así como sus puntos en común y diferencias.
- 3) Saber si hay evidencias de un patrón de modelo de negocio intercontinental al analizar las agencias digitales creativas de Brasil y España.
- 4) Apreciar si se utilizan las mismas estrategias en la búsqueda de rentabilidad que en el caso de las agencias de comunicación tradicionales.

1.3. Hipótesis

Las hipótesis sirven de guía en el proceso de elaboración del proyecto, por ello la definición de las mismas puede ser considerada una etapa fundamental para cualquier investigación académica. Siendo así, las hipótesis constituyen un objetivo intrínseco a la investigación, ya que la revisión bibliográfica y análisis de las unidades protocoladas tienen como orientación la comprobación de dichas hipótesis de partida. En este sentido, Chalmers (1988, p. 4) sostiene que:

“La ciencia es considerada como un conjunto de hipótesis - que deberán ser probadas - para explicar o describir aspectos del mundo. Si bien no todas las hipótesis pueden hacerlo, todas deben ser falsables, es decir, susceptibles de ser falsadas. No hay que confundir hipótesis falsas con hipótesis falsables. Una hipótesis es falsable si existe un enunciado observacional o un conjunto de ellos lógicamente posibles que sean incompatibles con ella”.

Por lo tanto, al considerar las constantes transformaciones del objeto de estudio que se investiga, por tratarse de un tema de mercado que se ve influenciado por una serie de factores determinan la evolución o no del mismo, se han definido tres hipótesis que posibilitan la realización de la presente investigación:

1. Las agencias creativas digitales de Brasil y España carecen de un sistema estándar en lo que a remuneración se refiere, por lo que siguen los patrones ya predeterminados por las agencias de publicidad tradicionales.
2. Las agencias creativas digitales brasileñas y españolas no han llegado a distinguir sus propuestas de valor fundamentales, es decir, no han aclarado qué atributos agregan valor a la empresa, y por los que el potencial cliente puede optar por su compañía frente a otra.
3. Tanto el mercado europeo, representado por España, como el mercado de América del Sur, representado por Brasil, tienen más similitudes que diferencias con respecto al modelo de negocio de las agencias creativas digitales.

1.4. Estado de la cuestión

La teoría de la larga cola (Chris Anderson, 2004) muestra una característica importante de la nueva economía digital, que es el cambio de la economía de escasez a la economía de la abundancia. Pero hay que entender que esta transformación fue posible a través de la cultura participativa, que figuró como uno de los aspectos de activación de la convergencia de medios, y señaló que los medios de comunicación convergen para transmitir contenido a través de múltiples plataformas. De tal manera que no importa en qué dirección se transmitirá la información, lo que importa es llegar al público objetivo. Así, en las palabras de Jenkins (2008, p. 15) "la convergencia de se produce en el cerebro de los consumidores por separado y mediante sus interacciones sociales con otros".

Por lo tanto, se puede decir que la convergencia de medios es en gran parte responsable de añadir valor a los entornos digitales. Como las barreras entre *offline* y *online* son cada día menos notable, ya el "paradigma emergente de la convergencia supone que los antiguos y los nuevos medios de comunicación interactúan de formas cada vez más complejas" Jenkins (2008, p. 17).

Se trata de una nueva realidad, que abarca una evolución de la comunicación de masas hacia la interactiva, y que, según Lanas Corredor y Farfán Montero (2010, p. 98) "se está saldando con importantes cambios estructurales en el sector de las agencias, tales como: creación de nuevas compañías, reorganización de los recursos, nuevos procesos de trabajo, incorporaciones de expertos digitales, surgimiento de agencias especializadas, etc". Además, la revisión bibliográfica que fue realizada para la presente tesis, comprueba "la ausencia de investigaciones empíricas que, contando con la experiencia de los actores implicados, sean capaces de fundamentar un mapa actualizado" para el mercado publicitario, como destacan Lanas Corredor y Farfán Montero (2010, p. 98).

El estudio publicado por Poter y Millar (1985) es el punto de partida de la investigación para determinar cuáles son los nuevos modelos de negocio y hacer una aproximación de la nueva cadena de valor virtual que surge de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), (Rayport y Sviokla, 1995), (Mahadevan 2000), (Zott, 2000); (Amit y Zott, Poter 2001 y 2001). Por otro lado, hay otra línea de

investigación que centra sus esfuerzos para entender la transición a estos nuevos modelos de negocio (Hoque, 2000).

Algunos estudios abordan la incertidumbre de este nuevo entorno digital, clasificándolo como difuso, en la creencia de que "muchas de las antiguas referencias se suprimieron y las nuevas parecen poco claras" (Novales, 2001, p. 131). Sánchez y Sandulli piensan que la economía digital hace obsoleta la nueva economía. Estos autores sostienen que los nuevos modelos de negocio no se basan en otros pilares. El pilar es la oferta y la demanda, que todavía se aplica en los mercados electrónicos. De manera que la cadena de valor Potter, "sigue siendo un marco válido para el análisis de los procesos de creación de valor de las empresas" (Sánchez y Sandulli, 2007, p. 214).

Rayport y Sviokla (1995), trabajaron en la misma dirección, que indica que la cadena de valor de Potter puede ser adaptada para crear la cadena de valor virtual. Los procesos incluidos en la nueva cadena de valor, se basan en la información y están vinculados con la cadena de valor original, dada la influencia de la actividad de la misma. Por lo tanto, la contribución de Internet para el valor interno de la empresa, se traduce en permitir un flujo de información libre y la comunicación entre la actividad de la cadena de valor. Lo cual actualmente adquiere mayor relevancia por la sencilla razón de que las organizaciones no sólo quieren crear valor para el cliente a través del mercado físico, sino también a través del mercado electrónico.

Por lo tanto, las empresas que operan en el mercado físico y electrónico deben tener en cuenta la importancia que las estrategias en Internet tienen para apoyar las actividades de la cadena de valor o cómo generar valor y ventajas competitivas, (Martínez y García, 2006, p. 402). Cada modelo de negocio va a agregar valor a la empresa que lo utiliza porque implicará un mayor sentido y visión de la organización, desde un enfoque sistémico que abarca todos los aspectos de la corporación.

Precisamente en el caso de las agencias creativas ha sido necesario un replanteamiento de modelo de negocio como consecuencia del cambio de paradigma que las nuevas tecnologías ha causado en toda la estructura de la industria publicitaria, más en un entorno en el que no para de crecer la inversión de publicidad digital tal y como se pone de manifiesto en la evolución de los datos.

El estudio *Worldwide Ad Spending Forecast: Emerging Markets, Mobile Provide Opportunities for Growth* (Emarketer, 2013) comprueba que algunos países se han destacado, como es el caso de Brasil, la sexta economía mundial, que acaparó más de la mitad de los gastos de publicidad digital en Latino América, una cifra de más de \$18 billones. Por su parte, España sufrió una gran bajada en su economía por haber sido uno de los países de Europa Occidental muy afectado por la crisis económica, por ello los gastos en publicidad digital no fueron como previeron las estimaciones del mercado. De este modo, aunque España esté entre los cinco principales países de Europa Occidental, con un poco más de \$7billones invertidos en publicidad digital en 2012, se sabe que han implantado hasta 2016 algunas reformas económicas basadas en la austeridad, lo que indica que dichas orientaciones gubernamentales asegurarán que el mercado digital de España no alcance la madurez en los próximos años. En el cuadro de abajo se pueden identificar las inversiones en publicidad digital de cada uno de los países, además de observar una proyección para 2016 que el Emarketer ha realizado:

Cuadro 1: Inversión en publicidad digital en Brasil y España.

Mobile, Digital and Total Media Ad Spending 2012-2016 Millions								
	Mobile	Digital	Total Media	Digital % of total	Mobile % of digital	Mobile	Digital	Total media
	2016	2016	2016	2016	2016	2012 -2016		
Brasil	\$198	\$4,013	\$28,043	14,3%	4,9%	68,5%	19,2%	10,6%
España	\$207	\$1,843	\$8,213	22,4%	11,2%	51,6%	10,5%	2,7%

Fuente: *Worldwide Ad Spending Forecast: Emerging Markets, Mobile Provide Opportunities for Growth* (Emarketer: 2013)

Un estudio de IAB Spain más reciente señala que hubo un crecimiento del 9,9% en la inversión en publicidad digital en 2014 respecto a 2013, alcanzando una cifra de 1.065,60 millones de euros. Dicha inversión en Desktop (990,7 M€), Mobile (42,9 M€) y Digital Signage (32 M€). En España, Internet es el segundo medio en inversión publicitaria. Por otra parte, en Brasil la cifra es aún mayor llegando en 2014

a una inversión total de 1.900 millones de euros, de acuerdo a IAB Brasil, que estima un crecimiento de 15% para este año de 2015.

Precisamente este crecimiento exponencial del segmento plantea una serie de preguntas acerca de la necesidad de la existencia de agencias creativas enfocadas sólo en digital, ya que hay diferentes formatos para ofrecer esta gama de servicios a las marcas, a partir de la externalización de la producción de APP, sitios y piezas con la producción de las agencias digitales interactivas, a través de las agencias tradicionales que incorporan núcleos digitales, hasta agencias digitales especializadas en redes sociales y móviles, para ilustrar los tipos de servicios que se pueden encontrar en estas empresas.

Hay que tener presente que según Argueta (2014), las agencias convencionales, en su mayor parte, tienen un modelo de publicidad obsoleto, centrándose en la interrupción y repetición en los medios de comunicación (mass media interrumpen y el modelo de repetición). Rappaport (2007) sugiere que ahora hay tres nuevos modelos de publicidad: (1) de demanda (a la carta); (2) de participación (participación); y (3) de publicidad como un servicio (la publicidad como un servicio).

- **Modelo de demanda:** el consumidor se convierte en un gestor de medios de comunicación y puede elegir libremente el contenido que desea consumir en el momento más conveniente. El Telecine bajo demanda es un ejemplo clásico de este modelo, que aporta una revalorización del contenido. La publicidad se convierte en una opción que el consumidor tiene la opción de incluir o no en el contenido que desean ver, leer o escuchar, cambiando por completo el modelo de consumo de la información.
- **Modelo de la participación:** es el modelo que más creatividad demanda de agencias de publicidad. Requiere que las marcas tengan una gran importancia para los consumidores, para crear una fuerte conexión emocional entre el consumidor y la marca.

- **Modelo de la publicidad como un servicio:** ha tenido como objetivo proporcionar información valiosa a los consumidores, lo que facilita las transacciones y aumenta el compromiso de la marca. El probador virtual de Renner es un ejemplo de la oferta de este modelo.

Los tres se basan en una relación dinámica entre la marca y el consumidor, además de descansar en un profundo conocimiento del comportamiento del consumidor.

Kemp y Kim (2008) ponen de manifiesto que los consumidores han sustituido la confianza en la publicidad por la confianza en la recomendación entre los individuos. Además, ya no se centran en los medios de comunicación, pero tienden a valorar la comunidad. Esta transformación es ya un indicador de que el modelo de agencia tradicional está obsoleto. Por lo tanto, Argueta resalta que:

“La publicidad tradicional ya no cumple con su cometido, porque en opinión de Kemp y Kim, la agencia tradicional gira en torno al modelo de mensaje masificado (*mass message model*). Y este modelo publicitario, ante los ojos del consumidor actual, produce irrelevancia, interrupción y ruido. El problema radica en que muchos profesionales del sector siguen estancados en una planificación de campañas tradicional: hay que comprar muchos espacios publicitarios para alcanzar una gran cobertura, hay que situar el anuncio en un lugar donde es imposible no verlo y hay que bombardear el mensaje con la mayor frecuencia posible. Pero es un error pensar que como esta forma de dirigirse a la audiencia ha funcionado en el pasado, seguirá prevaleciendo en el futuro. Por contra, los consumidores no quieren estar expuestos a mensajes masificados sino que prefieren ser ellos quienes elijan con qué mensaje interactuar (*pull technology*)”.

Las agencias de publicidad están atascadas en un mundo de medios de comunicación masivos, el foco de estas empresas sigue siendo una gran audiencia y presupuestos astronómicos, por lo que para Kemp y Kim (2008), es esencial mirar en el primer plano de la integración digital. Para estos autores, la raíz de la dificultad que impide que esta integración ocurra es "la organización de la agencia en torno a

un conjunto de habilidades, no en torno a las necesidades reales de los clientes y consumidores."

Está claro que mientras que las agencias tradicionales están luchando para reinventarse, agencias creativas que ofrece la comunicación digital comenzaron nuevas formas de trabajar. Esto lo atestiguan Mallia y Windels⁵ (2011) con la conclusión de que las agencias puramente digitales tienen un proceso de trabajo creativo diferente de las agencias convencionales.

"En primer lugar, señalan Mallia y Windels, las agencias digitales fomentan el valor de la diversidad para incrementar la creatividad del equipo. Este tipo de agencias dejan atrás la estructura en torno a la pareja creativa e incorporan equipos de proyectos mucho más numerosos y con unas habilidades y conocimientos más diversos.

En segundo lugar, las agencias digitales impulsan una cultura colaborativa en sus equipos de trabajo. La intención es salirse de la cultura competitiva individualista de las agencias tradicionales (donde abundan los grandes egos creativos) para abrazar una cultura más cooperativa.

Por último, las agencias tradicionales permanecen estancadas en una cultura organizativa construida en torno a unas normas que no permiten la conciliación laboral y personal. En los departamentos creativos de estas agencias sigue imperando la ley del «presentismo», las largas jornadas laborales y una mayoría masculina. Existe por lo tanto una absoluta falta de flexibilidad para trabajar desde casa o trabajar a tiempo parcial. En cambio, las nuevas agencias digitales que no nacen a la sombra de una agencia tradicional presentan una flexibilidad mucho mayor hacia estos temas. Por lo tanto, estas nuevas empresas están ante la gran oportunidad de romper con todas estas normas culturales anticuadas".

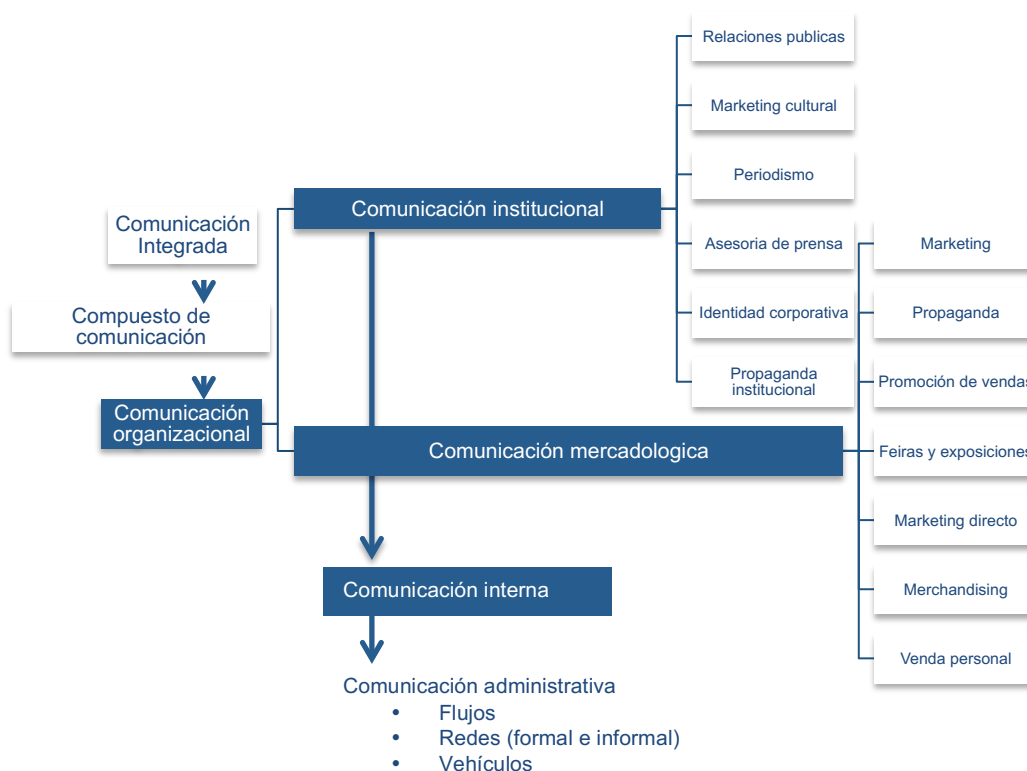
A pesar de su desacuerdo, es fatídica la similitud entre las agencias convencionales y digitales, cuando el foco es el propósito de la comunicación de la marca, el objetivo a alcanzar y la idea creativa que sacar a la luz el concepto.

Para respaldar esta afirmación, Kunsch (2003) propone que la comunicación integrada debe construir una unidad armoniosa que requiere la acción sinérgica de todas las formas de comunicación, a partir de una sola tecla de mensajes y el uso de

⁵ <http://jiad.org/article145.html> Fecha de consulta (01/09/2015)

algunos atributos que se transmiten en los contactos con las partes interesadas. El autor considera la comunicación organizacional en cuatro áreas:

Figura 1. Cuatro vertientes de la comunicación



Fuente: Yanaze (2010:63) adaptado de Kunsch (2003)

En este sentido, se puede decir que una agencia creativa con enfoque digital puede cumplir tanto los objetivos de la comunicación institucional, administrativa o de comercialización; se entiende que no es la plataforma (en línea o fuera de línea) lo que define el tipo de enfoque que se dará.

Esto se debe a que los objetivos estratégicos de comunicación son los mismos, independientemente del medio o canal que se utilizará para el mensaje. Hay un gran debate acerca de la identificación de los objetivos relacionados con el proceso de comunicación, en la práctica existe evidencia de un verdadero revuelo entre los profesionales cuando se definen metas más específicas en la gestión estratégica, o incluso en la comercialización del negocio. Un ejemplo es el debate sobre si la comunicación es responsable de las ventas o no.

Con el fin de estructurar mejor los objetivos de comunicación, Yanaze (2007) propuso un modelo de categorización con 14 posibles objetivos de comunicación de una organización para sus diversas *stackholders*, basado en la comprensión de la comunicación como un proceso.

Cuadro 2. Modelo de categorización de objetivos da comunicación

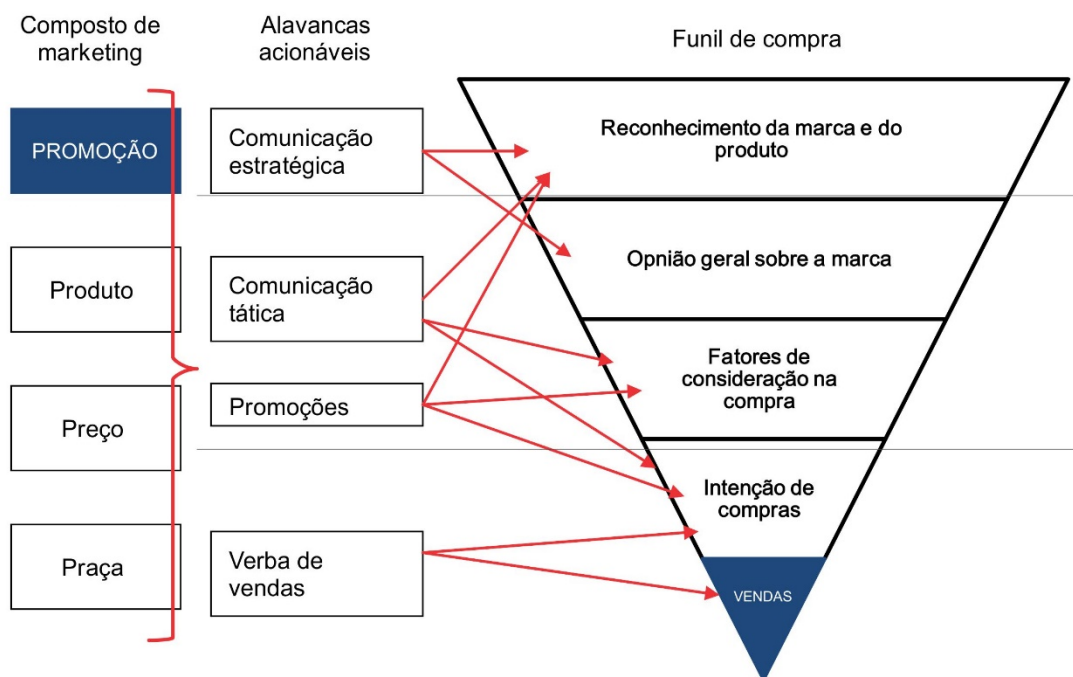
1. Llamar la atención	8. Tomar la decisión
2. Aumento de la conciencia	9. Llevar a cabo la acción
3. Fomentar el interés	10. Garantizar y mantener después de la acción de satisfacción
4. Proporcionar conocimientos	11. Establecer la interacción
5. Garantizar la identificación, la empatía	12. Obtener la fidelización
6. Crear el deseo	13. Generar propagación
7. Obtención de la preferencia	14. Alentar a la expectativa

Fuente: Yanaze (2010)

Después de una revisión superficial de la categorización establecida por Yanaze, es evidente que no hay una meta que establezca a la comunicación como responsable de las ventas de una empresa, por lo que se puede concluir que este no es un objetivo del proceso de comunicación. La comunicación objetiva, sobretudo, llevar el consumidor hasta el punto de venta, la decisión de compra depende de otros factores.

Al observar el embudo de compra Moeller y Landry (2009), parece que hay algunos pasos antes de la decisión final de compra, necesarios para establecer una influencia sobre el veredicto final del consumidor. Se propone un cruce entre palancas accionables en cada etapa del proceso de toma de decisiones de compra y McCarthy 4P del compuesto de marketing.

Figura 2. Embudo de compras, palancas accionables y compuesto de marketing



Fuente: Adaptado de Moeller y Landry (2009) en Yanaze (2010, p. 183)

Mediante la observación de la figura 3, resulta que con el cruce entre las 4P del marketing mix y palancas accionables no hay manera de aislar la influencia de los demás elementos del compuesto de marketing (precio, plaza y producto), de elementos de comunicación conectados directamente a la P de promoción que corresponde a las comunicaciones estratégicas, comunicaciones tácticas y promociones. Al mismo tiempo, no se puede disociar de la pertinencia de los elementos que componen el producto o servicio, la distribución y el precio de mercado del proceso comunicativo, ya que estos elementos forman una parte integral del mensaje de la construcción de argumentos que se asignará para el consumidor.

Por último, la cantidad de ventas que es parte de la gestión estratégica de la empresa, configurándose como un elemento financiero, no de marketing, tiene relación fundamental con la intención de compra y venta final. Por lo tanto, se concluye que la función de la comunicación en la venta, es traer al consumidor hasta el punto de venta, ya sea físico o virtual. Sin embargo, hay otros factores que influyen directamente en la conversión de las ventas, por ejemplo, la mezcla de

productos, la calidad de entrega, servicio, presentación en el punto de venta, condiciones de pago, ubicación de la tienda, etc.

En general, las agencias creativas están divididas en tres grandes grupos de acuerdo a su modelo de negocios según Laufer y Grecco (2013, p. 29): (1) agencias tradicionales, agencias integrales y agencias digitales.

Figura 3. Agencias creativas

Están hace tiempo Más globales Hiperpremiadas Expertise en ATL <i>Poca cintura y flexibilidad</i>	Más jóvenes Invierten y apuestan Están entendiendo el negocio <i>Aprenden mientras ejecutan</i>	Son las mas nuevas Se focalizan generalmente en un negocio <i>Rápida de reflejos y cintura</i>
AGENCIAS TRADICIONALES	AGENCIAS INTEGRALES	AGENCIAS DIGITALES

Fuente: *La nueva agencia deberá contar historias*. Modelos de agencias creativas

Pero, para efectos de esta investigación interesa entender el grupo de las agencias digitales creativas, que están “abordando espacios de trabajo comunes, con lo cual se producen nuevas áreas de competencias y cooperación”. Laufer y Grecco (2013, p. 29) sostienen que hay por lo menos ocho grupos incluso en este sector, son ellos:

1. Agencias de marketing: basan su trabajo en las comunicaciones integradas de marketing y comienzan a ver que el ecosistema digital les exige sumar nuevas capacidades a su foco tradicional que es el marketing directo, el diseño y la producción de piezas creativas.
2. Agencias de publicidad tradicionales: su negocio es el desarrollo de conceptos y creatividad para las marcas. Su principal fortaleza es el entendimiento de las marcas a través del *storytelling* y con la creación de piezas logran trascender el ámbito de la pauta y se instalan en la sociedad, ya sea por la idea, la música, o la situación que muestran.

3. Centrales de medios: se encargan de direccionar la pauta publicitaria creada por las agencias (tradiciones y digitales) a través de los medios. Como servicio adicional a su negocio, algunas centrales están incluyendo la gestión y administración de las redes sociales, que son tomadas como otro medio y por ende quedan dentro de su alcance.
4. Consultoras de prensa y relaciones públicas: están encargadas de gestionar la relación con la prensa y los medios de comunicación, desde el punto de vista de la comunicación para entrevistas, reportajes y notas periodísticas. Con la aparición de nuevas figuras como los blogueros, y los periodistas que cubren temas en medios tradicionales y suman información a sus audiencias a través de las redes sociales, el área de incidencia de las consultoras de prensa y relaciones públicas se extendió al mundo online, donde realizan tareas de *community management* para marcas, y gestionan la relación con los blogueros y los nuevos líderes de opinión surgidos de las redes sociales.
5. Productoras digitales: se encargan de la creación de piezas digitales (banners, micrositios, campañas) que requieren destrezas creativas limitadas, adecuación a los manuales de la marca, rapidez y bajo coste. Estas agencias trabajan en conjunto con otras que desarrollan la creatividad y trazan el camino digital que se propone al consumidor.
6. Desarrolladoras tecnológicas: la creación de aplicaciones para redes sociales, juegos patrocinados por marcas, aplicaciones para ser usadas en *tablets*, celulares y dispositivos móviles, requiere de una destreza técnica, capacidad de entrega en tiempo, respeto por los estándares de desarrollo y adecuación a los manuales de marca de las empresas. El desarrollo tecnológico es consecuencia de una idea pensada desde una agencia externa.
7. Agencias mixtas que desarrollan estrategias y mantenimiento de imagen en redes sociales: las agencias creativas están ofreciendo el planeamiento estratégico y el negocio de administración de la imagen de la marca de las empresas en las redes sociales. La conceptualización de una campaña se da dentro de la agencia con *know how* del negocio offline (televisión, gráfica, radio, etc) y hay agencias trabajando en forma integrada desde la conceptualización de la campaña hasta la propuesta de relacionamiento digital con sus audiencias.
8. Agencias productoras de contenidos: se trata de agencias que cruzan el *know*

how del negocio creativo con la experiencia en producción periodística surgida de los medios masivos. Se encargan de la producción de contenidos para marcas y la gestión de las redes sociales. Pueden conceptualizar o trabajar con conceptos creados por las agencias tradicionales y online.

Laufer y Grecco (2013, p. 31) finalizan sintetizando las fortalezas de cada tipo de agencia en un esquema.

Figura 4. Tipo de agencia e sus fortalezas

TIPO DE AGENCIA	FORTALEZA
Agencia de Marketing	Conocimiento de las transacciones del usuario
Agencia de publicidad tradicional	Storytelling efectivo para marcas
Central de medios	Negociación pauta en medios
Consultoras de prensa y relaciones públicas	Influencia en líderes de opinión tradicionales y emergentes (2.0)
Productoras digitales	Diseño web
Desarrolladoras tecnológicas	Desarrollo de aplicaciones
Agencia de estrategias + redes sociales	Planning
Productoras de contenidos	Storytelling periodístico + insight mercados verticales

Fuente: Fuente: *La nueva agencia deberá contar historias*. Modelos de agencias creativas.

De este modo, se puede definir el concepto de agencias creativas digitales como un proveedor de servicios de comunicación digital que utiliza la creatividad para generar experiencias con marcas. La función primordial de dichas agencias no es sólo persuadir a los consumidores, pero necesitan estrechar la relación entre consumidores y marcas, añadir valor a la marca de sus clientes y hacer que las marcas sean relevantes en la vida de sus clientes. Se puede afirmar que a día de hoy el grupo de agencias creativas está compuesto por agencias con enfoque en publicidad, marketing directo y promocional, agencias interactivas, consultorías de marca e incluso aquellas centradas en todos los aspectos más específicos de la comunicación (*branded content*, producción audiovisual, etc).

De acuerdo con IAB Spain, las agencias creativas digitales “han incorporado talento creativo y han formado equipos multidisciplinarios”, por ello también han destacado por un gran atributo:

“La capacidad de ofrecer a las marcas ideas que puedan ser aplicadas a diferentes formatos es algo que conseguirá más fácilmente una agencia digital que una tradicional. Aunque las ideas tengan un corazón digital, su desarrollo abarca cada vez más disciplinas: movilidad, vídeo, eventos...Se van convirtiendo en agencias 360° o agencias realmente integradas”.

Además, se debe tener en cuenta que los equipos multidisciplinarios están formados por profesionales de distintas áreas de conocimientos, tales como: publicidad, periodismo, relaciones públicas, estadísticas, programación, análisis de sistema, tecnología de la información, etc. No se puede decir que son agencias de publicidad, en tanto que la multidisciplinariedad ha añadido profesionales que van más allá del universo de los publicistas y ha agregado una gama de soluciones digitales muy amplia, sobresaliendo los formatos digitales tradicionales, llegando hasta una diversidad de servicios que abarcan siete líneas principales:

1. Social Media
2. Analítica digital
3. Publicidad online
4. Posicionamiento en Buscadores (SEO)
5. Desarrollo y diseño
6. Planificación estratégica digital
7. Email Marketing

En la actualidad, el escenario de las agencias creativas digitales está un poco difuso, ya que todos los actores de este ecosistema – medios, anunciantes, consumidores y agencias – han pasado por grandes cambios y todavía la industria

de la comunicación no ha logrado patrones muy claros. Si por un lado hay agencias tradicionales que piensan que es sólo añadir una nueva área de digital en la estructura de la agencia, como cita Olivera (2013, p. 46) “las agencias, a lo largo de su historia, fueron incorporando más áreas a medida que aparecían nuevos medios”, también hay empresas que ya han nacido con el enfoque en el universo online, pero que ha heredado procesos convencionales.

Lanas Corredor y Farfán (2010, p. 97) señalan que “hay una clara inquietud por parte del sector por clarificar las tendencias del mercado publicitario que, en su evolución, apunta hacia nuevos modelos de las estructuras publicitarias”.

En los últimos 10 años el sector ha pasado por una evolución, especialmente en lo que respecta a la profesionalización de la formación profesional, agregando planificación estratégica, que ha cambiado su status de productoras digitales que adaptaban piezas para Internet. Pero, hay todavía un gran camino para encontrar todo el potencial del sector. Cheistwer (2013, p. 35) demuestra esperanza en la evolución del mercado:

“Hoy me atrevo a decir que las agencias se han logrado adaptar, en mayor o menor medida, al cambio tecnológico; los clientes ya conocen los conceptos, las estrategias digitales ya no necesitan ser constantemente innovadoras y muchos de los nuevos medios digitales ya piensan, desde su gestación, el rol y los espacios publicitarios. No hablo de una adaptación completa, pero creo que, en la actualidad, las agencias y los publicitarios no se mueven en un terreno tan movedizo e incierto como hace 5 años”.

En el mercado también se habla mucho de marketing digital, cuando la gran parte de las agencias lo que se hace es sólo comunicación digital. El marketing trata todos los aspectos del análisis de mercado, las 4P's (producto, precio, plaza y promoción), mientras la comunicación aborda sólo la P de promoción. En general, las agencias creativas digitales no tienen la responsabilidad de fijar precios de productos, identificar los puntos de distribución, definir cuáles son los productos que han de ser anunciados de acuerdo con el público objetivo. Lo que se hace es definir la estrategia de comunicación, identificar dónde el público está ubicado, cuáles son sus preferencias de comunicación y cómo utilizan cada canal. Además de crear

campañas creativas que tienen como principal objetivo impactar en los consumidores y generar una acción de acuerdo con las necesidades de sus clientes.

Aun así, se puede decir que Estados Unidos es el mercado que está más desarrollado y se puede identificar algunas tendencias en el sector de agencias creativas digitales: (a) hay una inclinación a ser *full service* pero con enfoque en Internet, o sea, el concepto está pensado para la interactividad y se conciben campaña en soportes convencionales, pero que generen el enganche del usuario con la marca en distintas plataformas; (b) las agencias creativas digitales tienden a no realizar la compra de espacios publicitarios directamente en los vehículos, hay un crecimiento de las centrales de medios y estas agencias han perdido su principal fuente de rentabilidad; (c) la estrategia parece ser más importante que la creatividad, el mercado valora la entrega real de resultados para marcas, y los premios no están más entre los principales indicadores de éxito.

Las agencias tienen que reinventarse, innovar su modo para agregar valor y ver el modo de entregar su propuesta de valor a sus clientes para que puedan transformar sus negocios en sostenibles. Del Valle (2013, p. 55) advierte que:

“La mejor manera de replantearse un modelo de negocio es replantearse la pregunta fundamental. En lugar de “¿Qué te puedo vender?”, hay que preguntarse “¿Cómo te puedo ayudar?”

Las agencias deben hacerse la misma pregunta y diseñar un modelo de servicio y de negocio que fomente el resultado, la “ayuda”. En lugar de vender recursos en forma de horas de trabajo (productivas o no) que al fin y al cabo son insumos, son los resultados los que deben premiarse. Son los resultados lo que se debe comercializar”.

Si bien el mercado necesita de un nuevo modelo de negocio para las agencias creativas digitales, no hay muchas iniciativas en ese sentido, son escasos los estudios que buscan entender por dónde se debe iniciar el cambio. Se sabe que los consumidores han pasado a ser *prosumers*, que no tienen ya tanta confianza en la publicidad y que ellos son verdaderos activistas digitales. Se entiende que los anunciantes demandan un mayor involucramiento con la marca, han cambiado su modelo de negocio de *product center* para *customer center*, son más exigente y

tienen los datos en mano para comprobar la eficacia o no de una campaña. Hasta se concibe que los nuevos medios tienen muchas peculiaridades y que se necesita de conocimientos específicos para saber manejarlos. Pero aún no se sabe con certeza cómo las agencias creativas digitales tienen que comportarse en medio a todos estos cambios para reestructurar su negocio.

En todo caso, con esta investigación no se pretende alcanzar resultados exactos y automáticamente extrapolables al conjunto del mercado, sino avanzar en el conocimiento para que las agencias creativas tengan información para replantearse su negocio, su método de trabajo, su política empresarial y hasta su relación con el cliente, en unos momentos en los que como señalan Lanas Corredor y Farfán Montero (2010, p. 100) “el cambio acelerado pueda dar la impresión de caos y desorientación”

En este sentido, esta investigación es necesaria para avanzar en la estructuración del mercado de agencias creativas digitales e identificar las tendencias de modelo de negocio en los tres países estudiados, como intento de solucionar esta laguna del campo de la comunicación.

1.5. Marco teórico

El concepto de modelos de negocio comenzó a ser ampliamente estudiado desde los años 90. Sin embargo, aún hoy en día, no hay consenso en la conceptualización de lo que resulta ser un modelo de negocio. Según Orofino (2011, p. 14):

“La era digital y el advenimiento de Internet ha permitido a las empresas experimentar nuevas formas de crear valor teniendo en cuenta la posibilidad de actuar en red y beneficiarse de los resultados de otros socios. Esto amplió el concepto de modelo de negocio que ya no se refiere sólo a las empresas en el contexto del comercio electrónico, empezando a referirse al conjunto de capacidades organizativas que permiten la creación de valor en línea con sus objetivos económicos, sociales y estratégicos”. (OSTERWALDER et al, 2005; SHAFER et al, 2005; Zott; AMIT; MASS, 2010b).

Amit y Zott (2001), a diferencia de Fatua y Tucci (2000), Ethiraj, Guler y Singh (2000) y Mahandevan (2000), consideran que:

“El modelo de negocio se refiere a la creación de valor únicamente, e identifican el concepto de modelo de rentabilidad como la forma en la cual un modelo de negocio permite la generación de rentas. Es decir, el modelo de negocio crea valor, y el modelo de rentabilidad se refiere a la apropiación de valor. Aunque complementarios, son conceptos distintos, mientras que los autores mencionados anteriormente identifican la generación de rentabilidad inscrita dentro de su concepción de negocio”.

La definición del modelo de negocio extiende actualmente su significado, tal y como conceptualizaron Ethiraj, Guler y Singh (2000, p. 19), que determinan el término como "una serie de elementos de configuración única que incluyen metas, estrategias, procesos, tecnologías, estructura y organización diseñadas para crear valor para los clientes, y, por lo tanto, competir con éxito en un mercado en particular”.

El modelo de negocio se manifiesta, entre otros, en la proposición principal de valor, siendo los valores agregados uno de los grandes criterios de influencia en la decisión de consumo del cliente, por lo que puede llegar a ser el factor principal del valor de la empresa. Por otro lado, son parte del modelo de negocio sus fuentes de ingresos, sus estrategias de generación y los costes generados en el proceso. Martínez y García (2007, p. 400), afirman desde este punto de vista:

“El valor que generen los recursos y las capacidades está en función de la combinación que la empresa realiza en aras de conseguir una ventaja competitiva en el mercado ya sea por el alcance de la ventaja (según la escasez y relevancia de los recursos y capacidades), por el mantenimiento de la misma (en función de la duración, transferibilidad o replica de los recursos y capacidades), o de la posibilidad de apropiación de las rentas de los recursos y capacidades (derecho de propiedad intelectual, poder de negociación o grado de incorporación de los recursos)”.

Para Chesbrough y Rosenbloom (2002), las funciones del modelo de negocio son "articular la proposición de valor, identificar el seguimiento del mercado, establecer la estructura de la cadena de valor, estimar la estructura de costos y los beneficios potenciales, que describen la posición de la empresa dentro de un sistema de valores y la formulación de la estrategia competitiva".

Todos estos conceptos no son mutuamente excluyentes, pero difieren en ciertos puntos, todavía tienen una gran intersección con respecto a una "visión común del modelo de negocio como una descripción o representación de una realidad que existe más allá de la empresa" (Doganova y Eyquem-Renault, 2009) Para aumentar la comprensión del concepto, se propone una revisión de las principales definiciones de modelos de negocio que se han publicado hasta la fecha:

Cuadro 3. Conceptos y modelos de negocio según el orden cronológico de publicación.

Autores	Concepto de Modelo de Negocio
Timmers (1998)	Una arquitectura para los flujos de productos, servicios e información, incluyendo una descripción de los diversos actores de negocios y sus roles, la

	descripción de los posibles beneficios para los actores empresariales y fuentes de ingresos.
Mahadevan (2000)	Define el modelo de negocio como una reunión de los flujos de la organización para el valor, los ingresos, y la logística.
Amit e Zott (2001)	La representación del contenido, la estructura y la gobernabilidad de las transacciones de la organización con el fin de identificar oportunidades de negocio para la creación de valor.
Chesbrough e Rosembloom (2002)	Es el vínculo que intermedia el desarrollo de tecnología y creación de valor económico de una empresa.
Dubosson-Torbay et al. (2002)	Es la arquitectura de una empresa y su red de socios para crear, producir mercado, ofrecer valor y capital en relación con uno o más segmentos de clientes con el fin de generar beneficios e ingresos sostenibles (p. 3).
Magretta (2002)	Define el modelo de negocio como un análisis de la cadena de valor que impregna la organización como un todo y debe identificar quién es el cliente; qué valor tiene para el cliente; que beneficio genera y la lógica económica inherente.
Osterwalder; Pigneur (2003a); Osterwalder et al. (2005)	Es la descripción del valor ofrecido por una compañía de uno o más segmentos de clientes, así como la arquitectura de la organización y su red de socios para la creación, comercialización y distribución de este valor. Se relaciona con el fin de generar ingresos rentables y sostenibles.
Osterwalder (2004)	Un modelo de negocio es una representación de un modelo conceptual abstracto que representa la lógica de negocio de una compañía para hacer dinero, y las relaciones entre los elementos que lo componen. Los modelos de negocio ayudan a capturar, visualizar, comprender, comunicar y compartir la lógica de negocio de una organización
Lehmann-Ortega e Schoettl (2005)	Es la descripción de cómo una empresa puede crear valor mediante el cual ofrece a sus clientes, su arquitectura de valor (incluyendo sus recursos y

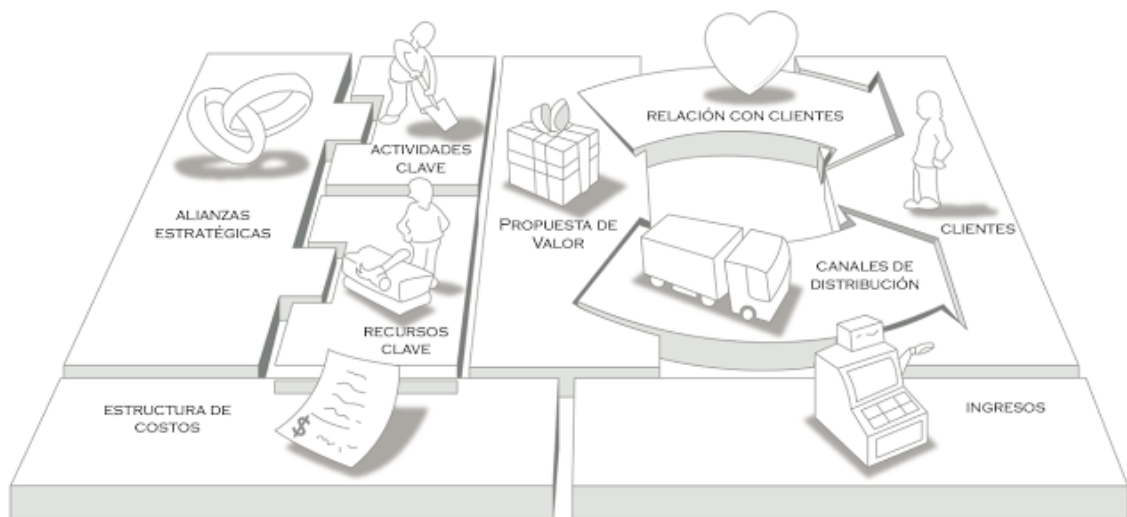
	cadena de valor interna y externa) y cómo se puede capturar ese valor y convertirlo en lucro.
Morris et al. (2005)	Una representación concisa de un conjunto integrado de variables de decisiones en áreas estratégicas, operacionales y económicos que se pretende generar una ventaja competitiva sostenible en los mercados definidos.
Shafer et al., (2005)	Es la representación de la lógica empresarial y las decisiones estratégicas de una empresa para crear y capturar valor dentro de una red de valor.
Tikkanen et al. (2005)	Sistema que se manifiesta en sus componentes relacionados con los materiales y los aspectos cognitivos.
Voelpel et al. (2005)	Es el modo de una empresa para llegar a un acuerdo sobre la base de una propuesta de valor de la organización para sus clientes, de sus estrategias para alcanzar los objetivos de sus grupos de interés.
Casadesus-Masanell e Ricart (2007)	Se trata de un conjunto de opciones (políticas, los activos y la gobernanza) y consecuencias (flexibles o rígidas) que surjan de estas elecciones que se rigen por una teoría.
Aziz et al. (2008)	Es la manera de cómo una empresa obtiene recursos y entrega de valor al cliente.
Plé et al. (2008)	Son las elecciones hechas por una organización para obtener ingresos, teniendo en cuenta los recursos y la experiencia para generar valor a través de productos (bienes y/o servicios) proporcionados por la empresa, tanto interna como externamente.
Zott e Amit (2008)	Es la estructura, el contenido y la gestión de las transacciones entre una empresa y sus socios, que define los vínculos que surgen.
Gambardella; McGahan, (2009)	Es el enfoque de cómo una organización genera ingresos a un costo razonable e incorpora las posibilidades de cómo crear y capturar valor.
Doz; Kosonen, (2009)	Un conjunto estructurado de relaciones interdependientes y operativas entre la empresa y sus

	clientes, proveedores, socios y otras partes interesadas, y entre sus unidades y departamentos internos.
Zott e Amit (2009)	Es la representación del contenido, la estructura y la gobernanza de las operaciones destinadas a la creación de valor mediante la explotación de oportunidades de negocio.
Casadesus-Masanell e Ricart (2010)	La lógica de la empresa, cómo funciona y cómo se crea valor para sus <i>stakeholders</i> .
Demil; Lecocq, (2010)	Es una descripción de la relación entre los diferentes componentes de la organización para producir una proposición que puede ofrecer valor tanto a los clientes como para la empresa.
Klang et al. (2010)	Es la descripción de la creación de valor y apropiación de valor en las organizaciones con fines de lucro.
Teece (2010)	Un modelo de negocio define cómo la empresa genera y ofrece valor a los clientes y para convertir los pagos recibidos en el resultado.
Wikström et al. (2010)	Los modelos de negocio describen las actividades de una organización con el fin de entregar un valor al cliente.

Fuente: Orofino (2011, p. 18)

Para los fines de esta investigación se aplicará el concepto de modelo de negocio que "describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y obtiene valor" Osterwalder y Pigneur (2010, p. 14). Es decir, abarca tanto lo intangible, como lo que hace que los clientes elijan una marca sobre otra, como el valor en dinero a convertir en los precios de venta que generan receta, y por lo tanto de la rentabilidad para el negocio.

Figura 5: Bloques de construcción para la generación de un modelo de negocio



Fuente: Osterwalder & Pigneur (2010)

1.5.1. Componentes de un Modelo de Negocio

La metodología *Business Model Canvas* facilita comprender y trabajar con el modelo de negocio desde un punto de vista integrado y que entiende a la empresa como un todo, además tiene que ser elaborado desde un proceso de co-creación con distintos niveles jerárquico de la empresa, sin dejar de ser una herramienta visual que facilita el desarrollo de algo muy complejo. En dicho modelo se afirma que hay nueve elementos básicos que demuestran cómo una empresa tiene la intención de ganar dinero. Estos bloques cubren las cuatro áreas principales de una empresa: clientes, suministro, infraestructura y viabilidad financiera. En consecuencia, los citados autores creen que "un modelo de negocio es como un esbozo de una estrategia que

se implementa a través de las estructuras de organización, procesos y sistemas." Se presenta el cuadro ilustrativo que recoge los bloques de construcción.

Cuadro 4. Áreas, bloques de construcción y el propósito de cada compuesto de un modelo de negocio

Área	Bloques constructivos	Objetivo
Oferta	Propuesta de valor	Describir el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico.
	Segmentos de clientes	Definir los diferentes grupos de personas u organizaciones que una empresa pretende alcanzar y servir.
Cliente	Canales	Describir cómo una empresa se comunica y tratar de influir en sus segmentos de clientes para ofrecer una propuesta de valor.
	Relación con los clientes	Presentar los tipos de relaciones que una empresa establece con cada segmento específico de clientes.
Infraestructura	Recursos clave	Resaltar los activos más importantes para el funcionamiento del modelo de negocio.
	Actividades clave	Informar de las cosas más importantes que una empresa debe hacer.
	Socios clave	Red de proveedores y socios para hacer el trabajo.
Viabilidad Financiera	Estructura de costes	Cubrir todos los costes involucrados en el funcionamiento de un modelo de negocio.
	Fuentes de ingresos	Beneficio económico que una empresa genera a partir de cada segmento de clientes.

Fuente: Elaboración propia en base a Osterwalder y Pigneur (2010)

Osterwalder y Pigneur (2010) distribuyen los nueve bloques de construcción de un modelo de negocio de una manera didáctica en un marco, titulado "Modelo de

[illegible]

Fuente: Osterwalder & Pigneur (2010)

Para tener más antecedentes para analizar y completar el *Canvas* del modelo de negocio, es necesario entender cada uno de los nueve bloques de construcción, no sólo destacando el objetivo principal, pero entendiendo las directrices que dirigieron el pensamiento para la concepción de los mismos. En este sentido, se ha preparado en el Cuadro 5.

Cuadro 5. Orientación para el diseño de cada bloque de construcción en el modelo de negocio.

BLOQUES	ORIENTACIÓN	TIPOS
Segmento de Clientes	Hay que agruparlos en segmentos distintos de acuerdo a las necesidades y comportamientos comunes u otros atributos. Un modelo de negocio puede definir uno o más segmentos de clientes, grandes o pequeños. Los grupos de clientes que representan diferentes segmentos se dan cuando: (1) las dos necesidades requieren y justifican una oferta diferente, (2) se ponen en contacto a través de diferentes canales de distribución, (3) requieren diferentes tipos de relaciones, (4) tienen sustancialmente diferente rentabilidad, y (5) están dispuestos a pagar por diferentes aspectos.	Mercado de masas
		Nicho de mercado
		Segmentado
		Diversificado
		Plataformas multilaterales
Propuesta de Valor	Es la razón por la que los clientes prefieren una empresa antes que otra. Una propuesta de valor crea valor para un segmento de clientes a través de una combinación específica de elementos orientados a las necesidades de este segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (por ejemplo, el precio, la velocidad del servicio) o cualitativos (por ejemplo, el diseño, la experiencia del cliente).	Novedad
		Desempeño
		Customización
		Hacer el trabajo
		Design
		Marca/Estatuto Social
		Precio
		Reducción de costos
		Reducción de riesgo
		Accesibilidad
Canales	Los canales son puntos donde los clientes pueden tocar y jugar un papel importante en la experiencia del cliente. Los canales sirven para diversas funciones, incluyendo: (1) sensibilizar a los clientes sobre los productos y servicios de una empresa, (2) permiten a los clientes evaluar la propuesta de valor de una	Conveniencia/Facilidad de uso
		Fuerza de ventas
		Vendas en la Net
		Tiendas propias

	<p>empresa, (3) permiten a los clientes compra de bienes y servicios específicos, (4) la entrega de una propuesta de valor a los clientes, y (5) brindar apoyo a los clientes en la fase posterior a la adquisición.</p>	<p>Tiendas de socios</p> <p>Atacadita</p> <p>Asistencia personal</p>
Relación con clientes	<p>Es fundamental aclarar el tipo de relación que se desea establecer con cada segmento de clientes. Esta relación puede variar entre las personas y las relaciones automatizadas, y puede ser desarrollada a partir de motivaciones diferentes, tales como: (1) la adquisición de clientes, (2) la retención de clientes, y (3) el aumento de las ventas</p>	<p>Asistencia personal dedicada</p> <p>Auto-servicio</p> <p>Servicio automatizados</p> <p>Comunidades</p> <p>Co-creación</p>
Fuentes de ingreso	<p>Representa la cantidad que cada segmento de cliente está dispuesto a pagar. Un modelo de negocio puede tener diferentes mecanismos de fijación de precios, como por ejemplo, la negociación, la lista de precio fijo, en función del mercado, dependiendo del volumen, subasta o gestión de beneficios.</p>	<p>Vendas de activos</p> <p>Tasa de utilización</p> <p>Firmas</p> <p>Préstamo/Arrendamiento/Leasing</p> <p>Licenciamiento</p> <p>Comisiones por intermediación</p> <p>Publicidad</p>
Recursos claves	<p>Son las características clave que permiten a una organización crear y ofrecer una propuesta de valor, llega al mercado, mantener una relación con los clientes y tener fuentes de ingresos.</p>	<p>Físicos</p> <p>Intelectuales</p> <p>Humanos</p> <p>Finanzas</p>
Actividades claves	<p>Estas actividades son las acciones más importantes que una empresa debe hacer para operar con éxito, por otra parte, son diferentes entre sí y dependen del tipo de modelo de negocio de la organización.</p>	<p>Producción</p> <p>Resolución de problema</p> <p>Plataforma/Red</p>

Socios claves	Las empresas crean alianzas con el fin de optimizar sus modelos de negocio para reducir los recursos de riesgo o de ganancia.	Alianzas estratégicas entre no competentes
		Cooperación: alianza estratégica entre competencia
		Emprendimientos conjuntos para desarrollar nuevos negocios
		Relación comprador-ofrecedor para garantizar fornecimientos
Estructura de costes	Crear valor y desarrollarlo, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos son todas las actividades que incurren en costes. Tales costes se pueden calcular con relativa facilidad después de ajustar los recursos clave, actividades clave y asociaciones clave.	Costos fijos
		Costos variables
		Economías de escala
		Economías de ámbito

Fuente: elaboración propia

Los autores hacen hincapié en el valor de la creación de prototipos en el desarrollo de un modelo de negocio como una fuente importante en el proceso de innovación:

Los prototipos son una herramienta poderosa para desarrollar nuevos e innovadores modelos de negocio. Como pensamiento visual hacen tangibles los conceptos abstractos y facilita la explotación de nuevas ideas. El prototipo viene de las disciplinas del diseño y la ingeniería, siendo ampliamente utilizado para el diseño de productos, la arquitectura y las interacciones de diseño. Es menos común en la gestión de negocios debido a la naturaleza menos tangible de la conducta y la estrategia de la organización.

Se entiende que la creación de prototipos ayuda a explorar diferentes caminos, por lo que necesita crear prototipos diferentes para expandir las

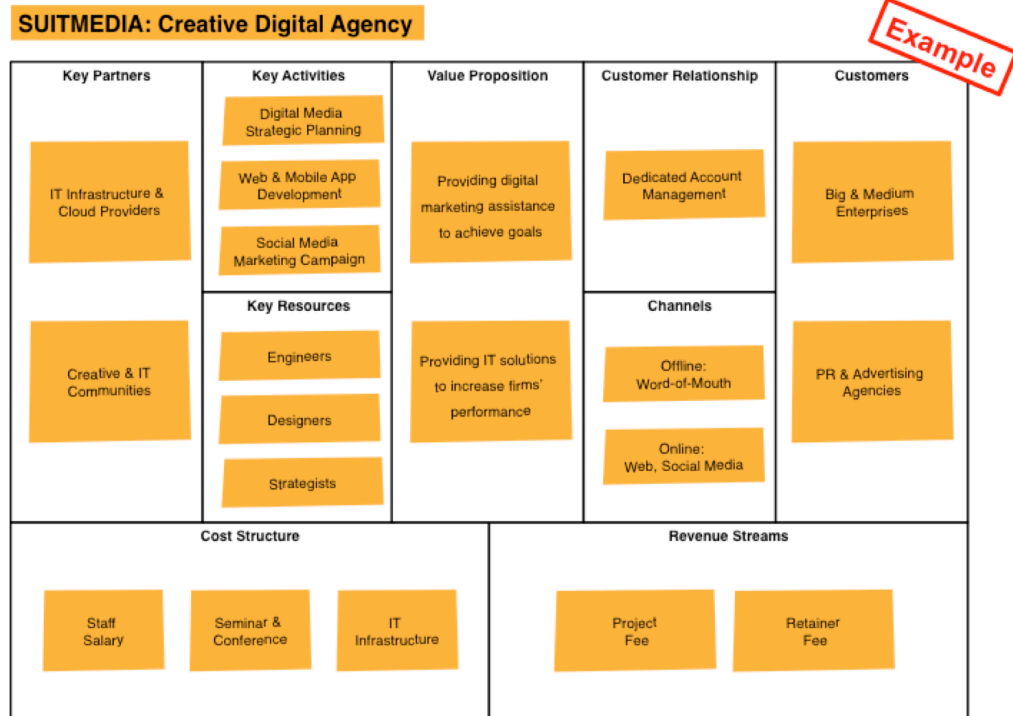
posibilidades de modelos de negocio. Por ejemplo, ¿Qué pasaría si la empresa decidiese conocer a un nuevo segmento de clientes? ¿Eso cambiaría la propuesta de valor de los productos y servicios que se ofrecen? ¿Habría que pensar en nuevos canales de distribución para llegar a este nuevo público? Para dar tiempo a la preparación y a la presentación de este tipo de preguntas se necesita el prototipo en el proceso de construcción de un modelo de negocio. Osterwalder y Pigneur (2010, p. 162) sostienen que "hacer y manipular un modelo de negocio prototipo nos obliga a enfrentar problemas estructurales, las relaciones y la lógica de las maneras que no están disponibles con los meros pensamientos y discusiones", además, sostienen que es aconsejable "construir múltiples prototipos de nuestro modelo de negocio con varios niveles de refinamiento".

Es evidente que el prototipo no es el fin en sí mismo, sino que se utiliza para jugar un papel clave en la creación de nuevos modelos de negocio que sólo pueden sostenerse con un gran trabajo de investigación. Osterwalder y Pigneur (2010, p. 165) señalan que este espíritu de investigación se llama "la actitud de diseño", ya que tiene atributos como "la voluntad de explorar las ideas rudimentarias, dejarlas con bastante rapidez y luego pasar tiempo examinando varias posibilidades antes de decidirse a refinar una idea - y aceptar la incertidumbre hasta que una dirección de diseño madura".

Para facilitar la comprensión del modelo de negocio de prototipos de una agencia digital, la figura 8 ilustra un ejemplo de prototipo Suitmedia, una agencia digital creativa con sede en Yakarta, dibujado en un modelo de negocio de la lona. Suitmedia⁶ presta servicios en soluciones de marketing y de TI digitales.

⁶ Ejemplo retirado del blog Anggriawan Sugianto, consultor en performance de negocio, marketing digital e implementaciones tecnológicas. Disponible en: <http://anggriawan.web.id/2014/02/business-model.html> Consultado en 05 de octubre de 2014.

Figura 7. Prototipo de modelo de negocio de la agencia digital



Fuente: Anggriawan Sugianto (2014)

Al ver el Canvas de modelo de negocio de Suitmedia es evidente que es necesario contextualizar el ambiente interno de las agencias digitales y destacar los elementos de este sector que componen cada uno de los nueve bloques de construcción de un modelo de negocio para este segmento de empresas.

1.6. Metodología de la investigación

En el presente apartado se explica el tipo de investigación aplicada para alcanzar los objetivos de la presente tesis doctoral, la definición del universo y la muestra a utilizar, la presentación y defensa del método que se empleará para recopilar los datos, el cuestionario, las unidades de análisis y la estructura de la investigación.

1.6.1. Tipo de Investigación

En la presente investigación se emplean métodos cuantitativos y cualitativos, aunque el enfoque principal se centrará en la investigación cualitativa. Por ello, no se busca únicamente medir la incidencia de cada compuesto del modelo de negocio de las agencias digitales creativas brasileñas y españolas, pero se pretende, especialmente, lograr la formulación de una estructura que sirva de modelo para las agencias digitales creativas puedan desarrollarse basadas en un padrón orientativo.

El análisis cualitativo depende de muchos factores, tales como: la naturaleza de los datos recopilados, la longitud de la muestra, los instrumentos del cuestionario y los supuestos teóricos que orientaron la investigación. Podemos, sin embargo, definir este proceso como una “secuencia de actividades, lo que implica la reducción de los datos, su clasificación, interpretación y redacción de informes” (Prodanov, 2013, p. 113).

Sin embargo, la investigación se refiere tanto a la exposición de un resultado cualitativo como la cuantificación que estará como plan de fondo, y que será una consecuencia del método aplicado. En este sentido, Carazo (2006) señala que:

“Las investigaciones científicas pueden ser realizadas a partir de metodologías cuantitativas o cualitativas. La primera consiste en el contraste de teoría(s) ya existente(s) a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio. Por lo tanto, para realizar estudios cuantitativos

es indispensable contar con una teoría ya construida, dado que el método científico utilizado en la misma es el deductivo; mientras que la segunda (metodología cualitativa) consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos”.

Es necesario recurrir al análisis de datos cuantitativos en la investigación, ya que esta será una consecuencia de la aplicación del método con cuestionarios estructurados, permitiendo así la medición de datos y elaboración de análisis matemático para expresar las conclusiones del estudio.

Para ello, se ha realizado una investigación exploratoria, teniendo en cuenta que el tema no es muy conocido y hay material científico limitado producido acerca de él. En general, dicha metodología de investigación tiene como objetivo una mayor familiaridad con el estudio del modelo de negocio aplicado a un área determinada. Lo que sin duda aporta información valiosa tanto desde un punto de vista académico como empresarial.

Al realizar una búsqueda etimológica, nos encontramos con que la palabra exploratoria viene del latín *explorare* que bajo diccionario Aurelio, significa "examinar, analizar, estudiar, investigar." Por lo tanto, Babbie (1986, p. 92) se expresa:

“Much of social research is conducted to explore topic, to provide a beginning familiarity with that topic. This purpose is typical when a researcher is examining a new interest or when the subject of study is itself relatively new and unstudied”.

Lo que encaja a la perfección, ya que el objeto de estudio de esta investigación todavía contiene aspectos no explorados en cuanto a la estrategia de negocio de un nuevo segmento, y que definen un patrón de estructuración para las agencias digitales. Por lo tanto, la investigación exploratoria, en un primer momento, se acercará a la conceptualización de Polit y Hungler (1987) que definen el estudio exploratorio como “una extensión de la investigación descriptiva”, y matizan:

“Researchers may engage in exploratory research for two basic reasons. First, the investigator may be simple curious and desire a richer understanding of the phenomenon of interest than a straight forward descriptive study could provide. This reason is particularly salient when a new area or topic is being investigated, for which no satisfactory theory can be identified. Second, exploratory studies are sometimes conducted to estimate the feasibility and cost of undertaking a more rigorous or extensive research project on the same topic. When largescale studies are anticipated, it is usually wise to explore potential difficulties with a smaller version of the study”.

Según Gil, el modo de plantear la investigación exploratoria, en general, es muy dinámico (2010, p. 27):

“Su planificación tiende a ser muy flexible, hace falta tener en cuenta diversos aspectos relacionados con el hecho o fenómeno que se estudia. La recolección de datos puede ocurrir de varias maneras, pero por lo general implica: 1) estudio de la literatura; 2) entrevistas con personas que han tenido experiencia práctica en el tema, y 3) el análisis de ejemplos que animan el entendimiento” (Selltiz et al., 1967, p. 63).

Temporini y Piovesan (1995) argumentan la importancia de la investigación exploratoria para lograr resultados tanto cualitativos como cuantitativos, lo que permite combinar ambos aspectos a nivel de complementariedad, dejándose ampliar la comprensión del fenómeno en estudio.

La investigación exploratoria en la forma propuesta en este documento, se basa en principios muy difundidos expuestos por Piovesan y Temporini: 1) el mejor aprendizaje ocurre cuando surge de algo conocido; 2) uno siempre debe tratar de ampliar el conocimiento y 3) esperar la formulación de respuestas racionales también presupone preguntas racionales.

1.6.2. Universo y muestra

El Censo Digital 2012 elaborado por ABRADI (Asociación Brasileña de Agencias Digitales), encontró que había 3.094 agentes digitales en Brasil, o empresas relacionadas, que fueron repartidas en siete categorías: 1) agencias digitales; (2) acortadores de URL; (3) plataforma de publicidad en los medios sociales y la red de publicidad social; (4) los medios de comunicación social; (5) análisis, la inteligencia y la clasificación; (6) Desarrolladores de APP / Juegos y 7) Curadores, la búsqueda social y la navegación social. Por lo tanto, es posible estimar el universo total conocido que será explorado por medio de la mayor entidad brasileña en este sector, ABRADI, que trabaja "sin fines de lucro y defiende los intereses de las empresas que desarrollan servicios digitales en Brasil. La organización reúne a cerca de 600 empresas que operan en 13 estados (Paraíba, Sao Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Bahia, Paraná, Santa Catarina, Distrito Federal, Pernambuco, Goiás, Rio grande do Norte y Espírito Santo)"⁷.

En España existe la AD (Asociación de Agencias Digitales), que agrupa a todas aquellas agencias de marketing y comunicación en las que el entorno digital se encuentra en el centro de su organización y servicios y que entienden la comunicación desde una visión integral. La AD tiene 33 agencias asociadas.

Teniendo en cuenta un universo de 600 agencias digitales según la encuesta de ABRADI, en el caso de Brasil la muestra es de 249 agencias digitales. En el caso de España, al ser un mercado más pequeño, se ha realizado el análisis de una muestra mínima de 90% de las empresas asociadas con AD, que en números brutos representan 30 agencias⁸. Además, se ha realizado un esfuerzo para cubrir otras agencias españolas que no están vinculadas a esta asociación, pero que están asociadas con IAB España (*Interactive Advertising Bureau*), que abarca 54 agencias digitales en España y representa la experiencia con la práctica del mercado en este país.

Por lo tanto, en los dos países se ha realizado una muestra aleatoria simple, es decir, "una en la que todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser

⁷ <http://www.abradi.com.br/a-abradi/a-associacao/>

⁸ Memoria digital de actividades 2013-2014. Disponible en: <http://www.slideshare.net/adigitalorg/memoria-2014-37194706>.
Fecha de consulta: 19/09/2014.

seleccionados"⁹. El nivel de confianza de esta investigación es del 90%, así si la investigación alcanza al menos a un 10% de agencias digitales creativas en el muestreo, se conseguirá un porcentaje de error de la aplicación del cuestionario como mucho del 5%. De este modo, se puede afirmar que el muestro representa una muestra estadística segura y fiable.

Cuadro 6. Respuesta al cuestionario por países

País	Nº de Respuestas
España	14
Brasil	155

En un primer momento se pensaba en hacer la investigación por medio de las asociaciones citadas en este apartado de cada uno de los países, pero los intentos de negociaciones con ABRADI, AD y la IAB España no han tenido éxito. Por ello, se decidió seguir el estudio de forma independiente, haciendo un mapeo de comunidades y canales que reúnen profesionales que actúan con comunicación y marketing digital en Brasil y España. Con el objetivo de incentivar la colaboración y ampliar el índice de respuesta del cuestionario, la investigadora se ha comprometido a hacer públicos los resultados de este estudio.

1.6.3. Método de Investigación

Para lograr los objetivos propuestos en este estudio, se utiliza el método inductivo, responsable por el método de generalización, es decir, se parte de algo especial para llegar a una cuestión más amplia, más general. Para Lakatos y Marconi (2007, p. 86 en Prodanov.):

⁹ SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. *Cálculo amostral*: calculadora on-line. Disponible en: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Fecha de consulta: 08/09/14.

“La inducción es un proceso mental por el que, a partir de los datos particulares, se observa suficientemente hasta llegar a algo general o universal, verdad que no figura en las partes examinadas. Por lo tanto, el objetivo de los argumentos inductivos lleva a conclusiones cuyo contenido es mucho más amplio que las premisas sobre las que se basan”.

El "modelo de negocio de las agencias creativas digitales brasileñas y españolas" objeto de estudio, se utilizará para, si la búsqueda llega a su pico de éxito, definir una estructura para los modelos de negocio de las agencias digitales de todo el mundo. Con la premisa de que estamos en un mundo globalizado e hiperconectado que comparte no sólo los recursos tecnológicos, sino también los procesos de trabajo y clientes claves, que son, en su mayoría, empresas multinacionales. Por lo tanto, se propone ir desde las agencias brasileñas y españolas, análisis particular, para la generalización, las agencias con las mismas características de todo el mundo.

Para obtener estos resultados, estructurase algunos pasos para la aplicación del método.

1	2	3	4	5	6
Entrevistas en profundidad no dirigidas	Clasificación del material levantado	Revisión bibliográfica	Elaboración del cuestionario estructurado	Prueba previa con los gestores	Aplicación final

En una primera fase se han realizado entrevistas en profundidad con formato no dirigido, con el objetivo de conseguir información sobre la experiencia y práctica de los profesionales del mercado. En estas entrevistas se ha tenido cuidado en no contaminar la búsqueda de información con una dirección inicial ya diseñada por la investigadora, formándose un conjunto de posibilidades jamás concebido por su mente de una manera preliminar. Por lo tanto, la investigación exploratoria se ha llevado a cabo permitiendo observar la realidad tal cual es.

Para ello, en esta primera fase se han seleccionado tres directivos de agencias brasileñas a los que se han realizado entrevistas en profundidad no

dirigidas, que ayuden a abrir un diálogo con el entrevistado de manera que se sienta con total libertad a la hora del enfoque.

Estas entrevistas fueron estructuradas con seis preguntas de ensayo y se celebraron a lo largo del mes de abril y mayo de 2014. A continuación, se muestra cuáles eran las cuestiones planteadas:

- 1 - ¿Cuál es la principal propuesta de valor de su agencia? ¿Cuál es la razón por la que los clientes deciden contratar con ustedes, y no cualquier otra agencia?
- 2 - Un modelo de negocio destaca dos compuestos responsables de la creación de valor: 1) la propuesta de valor que agrega valor intangible; 2) flujo de rentabilidad que afecta directamente a los ingresos. ¿En cuál de los dos su agencia centra más la atención y por qué?
- 3 - Cuando se menciona el flujo de rentabilidad, ¿hay algún formato que prevalece en la formación de la receta del negocio? Por favor, explique su respuesta.
- 4 - ¿Si pudiera establecer el principal potencial y la principal fragilidad de su agencia digital independiente o perteneciente a un grupo, ¿cuál sería?
- 5 - Hay un debate en el mundo de la publicidad sobre la necesidad (o no) de separar la agencia por lo que es experta (marketing directo digital, la promoción, el contenido, los medios sociales, el rendimiento, en línea, etc); o proporcionar una experiencia perfecta para el público (en este escenario una agencia cubriría toda la gama de conocimientos). ¿En su opinión, la especialización por área de actuación es la mejor manera o el ideal es agregar este conocimiento a las agencias de publicidad convencionales?
- 6 - ¿En el caso de su agencia digital, ¿cómo funciona la comisión de los medios que realizan la compra de espacios publicitarios? ¿Esto seguiría siendo un escenario aún poco aclarado en el servicio a clientes públicos y privados? ¿Hay alguna diferencia por tipo de cliente?

La segunda fase se ha llevado a cabo con la revisión de la literatura académica existente sobre el tema, en base al paso de la división del cuestionario estructurado según los nueve tipos constructivos del modelo de negocio, tal y como han propuesto Osterwalder y Pigneur (2010), en su libro *Business Model Generation*. Para Manzo (1971, p. 32), la literatura relevante "proporciona un medio para definir,

resolver, no sólo los problemas conocidos, así como explorar nuevas áreas en las que los problemas no están suficientemente cristalizados". Lakatos y Marconi añaden que "la literatura no es mera repetición de lo que se ha dicho o escrito sobre un determinado tema, pero ofrece un examen de un nuevo tema con otro enfoque, llegando a conclusiones innovadoras."

En una tercera fase se ha analizado la información recopilada a través de las entrevistas en profundidad y de la revisión bibliográfica para el desarrollo del cuestionario estructurado compuesto por una mezcla de preguntas con selección múltiple y otras cuestiones discursivas.

En la cuarta fase se hizo la formulación del cuestionario de investigación. En la fase cinco se realizó la pre-prueba, que es esencial para corregir los errores en su formulación. Por lo tanto, se ha llevado a cabo con 3 gerentes que trabajan en agencias creativas digitales en Brasil. Según Piovesan y Temporini "al hacer la investigación exploratoria, la pre-prueba se convierte en una parte integral de la misma, haciendo parte de ella. En este escenario, los problemas de forma ya serán resueltos, y no habrá, prácticamente, necesidades de cambios".

La sexta fase ha consistido en aplicar el cuestionario a una muestra diversificada de puestos estratégicos - consejeros delegados, director general, director general técnico, director creativo ejecutivo, director creativo, director de planificación estratégica, director de cuentas y directores de unidades especializadas tales como *mobile marketing*, *brand entertainment* - de agencias creativas digitales de Brasil y España.

1.6.4. Cuestionario

Como método de recolección de datos se ha utilizado un cuestionario, teniendo en cuenta que "debe ser objetivo, limitado en su alcance e ir acompañado de instrucciones que explican la naturaleza de la investigación y subrayar la importancia y la necesidad de respuestas, con el fin de motivar a los informantes" (Prodanov, 2013, p. 108). Se utilizarán medios electrónicos para llevar a cabo la recopilación de información. Esta tecnología facilitará el envío a la base de miembros de ABRADI,

AD y IAB España, ya que estará en un medio que ya forma parte de la vida cotidiana de los directivos, Internet, lo que potencializa la conversión en respuesta, además de optimizar aún más la tabulación y análisis datos.

No hay reglas estrictas para la preparación de un buen cuestionario, sin embargo, algunas reglas basadas en la experiencia de los investigadores, y expuestas por Gil (2008), guiarán este estudio:

- Las preguntas deben cerrarse preferiblemente, pero han de detallar alternativas suficientes para contener la amplia gama de posibles respuestas,
- El cuestionario debe encerrar una introducción acerca de la entidad patrocinadora, exponiendo los motivos de la investigación y la importancia de las respuestas para lograr sus objetivos.

Prodanov (2003) añade algunas pautas que serán imprevisibles en el momento de diseñar el cuestionario de esta investigación:

- El cuestionario debe ser construido en bloques temáticos, siguiendo un orden lógico para la preparación de las preguntas;
- Los elementos de identificación de la parte demandada: para que las respuestas puedan tener mayor importancia, es interesante no identificar directamente al entrevistado con preguntas como nombre, dirección, teléfono, etc, a menos que haya necesidad imperiosa, como una posterior entrevista.

El cuestionario está compuesto por preguntas de opción múltiple, que son "preguntas cerradas, pero que presentan un número de respuestas posibles." Prodanov (2003) también señala que cuando se trata de este tipo de cuestiones, "las alternativas deben ser colectivamente exhaustivas y mutuamente excluyentes, es decir, deben cubrir todas las respuestas posibles y una alternativa debe de ser completamente incompatible con todas las demás". El mismo autor también advierte sobre el sesgo de la posición que se produce "a causa de su tendencia a elegir, en el caso de las palabras, que aparecen como las primeras opciones de respuesta y, en el caso de los números, la elección de aquel que ocupa la posición central". Sigue

guiando una técnica para ampliar la eficacia del método, lo que resulta en una mayor fiabilidad de los datos recogidos:

“Con el fin de evitar estos sesgos, podemos elegir la secuencia de presentación de las opciones de respuesta, mientras que la recogida de datos a través de diversas formas para la prueba, porque obstaculizar, aunque el proceso, este procedimiento es esencial para controlar tales sesgos”.

Por otra parte, para explorar el carácter cualitativo en su potencialidad, es imprescindible el uso de preguntas abiertas que permiten que el informante responda libremente. En este caso, el análisis de datos es más difícil, agotador y consume mucho tiempo, sin embargo, este tipo de preguntas aportan una contribución enriquecedora respecto a las conclusiones del método inductivo.

Después de todos estos análisis y consideraciones, ha sido necesario desarrollar el cuestionario utilizado para recoger datos. Sin embargo, para una revisión más detallada del cuestionario en español y en portugués consúltese los anexos 3 y 4.

Debido a que el público que tenía que responder al cuestionario estaba formado por usuarios frecuentes y activos en los medios de comunicación digital, se optó por explorar todo el potencial de estos medios, para que haya una mayor adherencia a la investigación. Por lo tanto, algunas medidas se establecieron para captar la atención y convencer a los socios, directores y altos directivos de las agencias digitales de Brasil y de España:

Cuadro 7. Acciones tomadas durante la publicación del cuestionario

DÍA ¹⁰	ACCIONES QUE SE REALIZARÁN
1º	Libere - Envío de información que indica los beneficios de la investigación al mercado, invitando a los ejecutivos a participar. Además, la divulgación se hará en los medios de comunicación social, grupos de LinkedIn y Facebook que

¹⁰ La disponibilidad del cuestionario al público será el marco cero.

- reúnen al público de interés.
- 7º Los medios de comunicación online - Anuncio en medios sociales Facebook y LinkedIn dirigido a todos aquellos que completaron sus perfiles indicando ser socios, directores o gerentes pertenecientes a una agencia que ofrece servicios digitales de uno de los países del estudio.
- 15º Recordatorio 3 - Fortalecimiento final que indica que el participante potencial todavía tiene un día de plazo para responder a algunas preguntas que pueden facilitar la vida de su negocio.
- 30º Agradecimiento – Declarar la gratitud a las agencias que respondieron al cuestionario por ayudar en la estructuración de un modelo estándar de negocio de agencia digital. Informar sobre los próximos pasos de la investigación y establecer un plazo para la divulgación de un informe para ampliar el conocimiento del mercado de agencias digitales.

Cuadro de elaboración propia

La investigación ha estado publicada durante 30 días. Tras el fin de la oportunidad de responder, se continuó con las siguientes etapas de la preparación, el análisis y la interpretación de los datos.

1.6.5. Análisis de datos

Después de la recogida de datos realizada mediante la aplicación del cuestionario, la etapa de desarrollo y clasificación de los datos se inició de forma sistemática. Según Lakatos y Marconi (2003, p. 166), este paso debe seguir la selección, codificación y tabulación de datos.

“Selección: Es el examen de los datos. Con el material recogido el investigador debe presentar una crítica de comprobación con el fin de detectar errores o defectos, evitando información incompleta y confundida, que puede dificultar el resultado de búsqueda.

Codificación: Es la técnica de operación que se utiliza para categorizar los datos que se relacionan. Tras la codificación, los datos son transformados en símbolos, que se pueden contar y tabular.

Tabulación: Es la disposición de los datos en tablas, lo que permite una más fácil verificación de las interrelaciones entre ellos. Es una parte del proceso técnico de análisis estadístico, que permite sintetizar los datos de observación, obtenidos por las diferentes categorías y representar gráficamente. Por lo tanto, pueden ser mejor entendidos e interpretados más rápidamente”.

Los datos se obtuvieron de la plataforma *Typeform*, esta herramienta ofrece una serie de recursos para la tabulación de los datos, además de permitir el archivo de exportación a Excel, ampliando las posibilidades de codificación y datos cruzados, lo que permite un aumento el rango de posibles análisis expresivos.

Después de la manipulación de los datos, se inició el análisis e interpretación, lo cual constituye la parte central de la búsqueda. El análisis relaciona el objeto de estudio con otros factores, Lakatos y Marconi sostienen que es en el "análisis, donde el investigador entra en más detalles sobre los datos que surgen del trabajo estadístico con el fin de obtener respuestas a sus preguntas, y busca establecer relaciones necesarias entre los datos obtenidos". Por otro lado, la interpretación:

“Es la actividad intelectual que busca dar un significado más amplio a las respuestas, vinculándolas a otros conocimientos. En general, la interpretación es la exposición del verdadero significado del material que se presenta en relación con los objetivos y el tema propuesto. Aclara el significado no sólo del material, sino que también hace conclusiones más amplias de datos discutidos”.

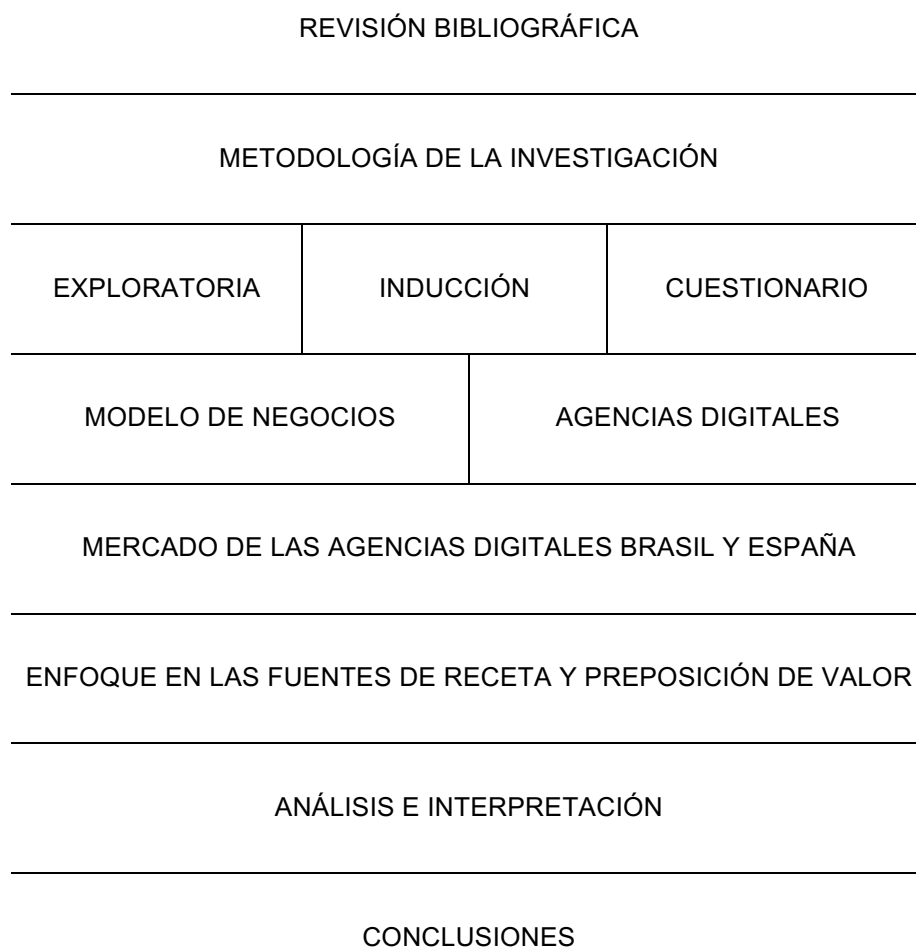
Incluso con datos válidos, es la eficacia del análisis y la interpretación lo que definen la relevancia de la investigación. Por lo tanto, es necesario diseñar bien las categorías de análisis de la investigación que apoyen las conclusiones finales.

1.6.6. Unidades de análisis

Se presentan las unidades de análisis que serán relevantes para el curso de la revisión de la literatura con el objetivo de reunir dicha literatura y las evidencias que ayudarán en la comprensión del tema.

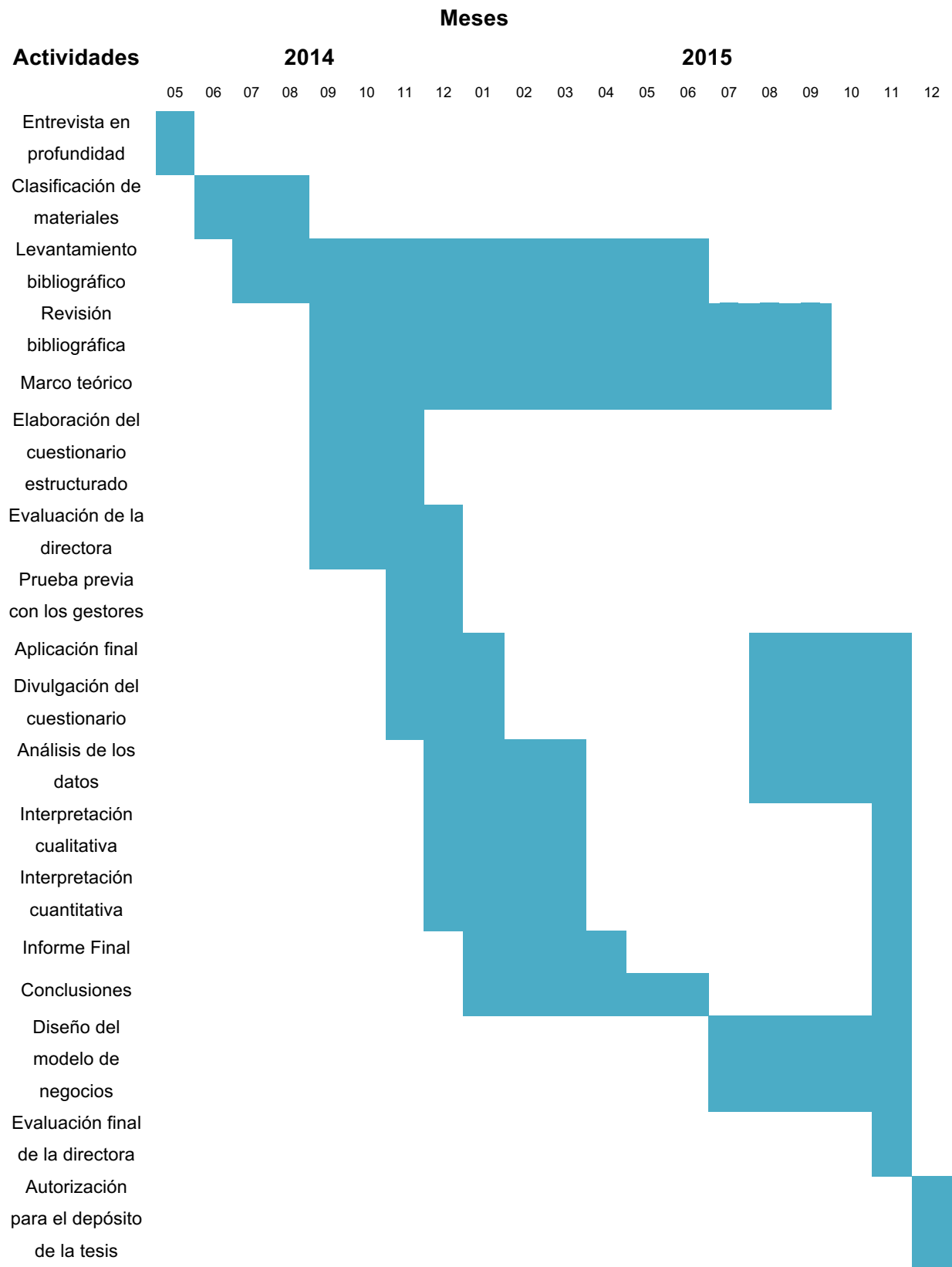
Así pues, se han podido detectar tanto los temas más discutidos en la metodología *Business Model Canvas*; al igual que los temas que no han sido explorados con mayor profundidad, factores candidatos a integrar el modelo de negocio de las agencias digitales de Brasil y España, representado en la figura 9 .

Figura 8. Diseño de unidades de análisis



Fuente: Elaboración propia

1.6.7. Cronograma



1.7. Estructura de la investigación

La presente tesis será estructurada cinco capítulos de investigación empírica, más las conclusiones. En el **primer capítulo** se ha presenta el marco metodológico del estudio, a partir de la definición del objeto de estudio y objetivos de la investigación, el estado de la cuestión del tema analizado, el marco teórico y la adherencia al programa de Doctorado de Investigación en Medios de Comunicación.

El **capítulo dos** hace un recorrido por las agencias de publicidad creativas. Además, se profundiza en la función, la estructura y los servicios ofertados por dichas agencias. Al tiempo que se aborda la emergente necesidad de cambio en el sector.

En el **capítulo tres** se aborda la incidencia de Internet en la evolución de las agencias digitales, para luego presentar los actores del mercado de comunicación digital (consumidores, anunciantes, medios y agencias). Por otra parte, se observan los principales factores que demandan un cambio y apuntan para algunas tendencias del sector, al tiempo que se establecen os modelos de contratación de campañas en publicidad online.

El **capítulo cuatro** desarrolla el modelo de negocio de agencias creativas profundizando en las estrategias de búsqueda de valor para el negocio de dichas agencias. Se aborda el funcionamiento y los servicios que ofrecen, la estructura de ingresos y gastos del sector, la cuenta de explotación y la remuneración. Además, se profundiza con especial detenimiento en el modelo de negocio por medio de un análisis SWOT, con el objetivo de llegar a un diagnóstico y tener una herramienta para guiar la elaboración del *Business Model Canvas* de las agencias creativas digitales.

En el **capítulo cinco** se hace una recogida de todos los datos que, recolectados en la aplicación del pre-test del cuestionario, para luego realizar un análisis comparativo entre los resultados de la aplicación del cuestionario en Brasil y España a través del enfoque en cada uno de los bloques de construcción del *Business Model Canvas*. Después de la interpretación y análisis de los datos, se llega a un modelo BMC para as agencias creativas digitales. El **último apartado**, está dedicado a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO II

2. AGENCIAS DE PUBLICIDAD CREATIVAS

En el presente capítulo se abordan las agencias de publicidad, con especial detenimiento en lo que ha sido su evolución hasta alcanzar la ampliación del concepto a agencias creativas. Se hace un recogido por aquellos aspectos de la historia de la publicidad que permiten entender la importancia y el funcionamiento de las agencias creativas, así como los servicios que prestan. Todo ello con especial atención a las agencias de Brasil y España.

2.1. La industria publicitaria

En esta investigación el objeto de estudio es el modelo de negocio de las agencias creativas que ofrecen servicios digitales, siendo preciso para abordarlos retroceder en el tiempo hasta mediados del siglo XIX momento en el que como señala Aguado (1996, p. 19) la publicidad se fue convirtiendo en el principal aval económico del sector periodístico, dejando de ser vista como un mero recurso estabilizador de la economía de la prensa para pasar a ser considerada como el principal instrumento financiero. Enfoque al que contribuyó Girardin, quien en 1936 encontró el mecanismo que unió definitivamente la prensa y los anuncios: “Es preciso reducir el precio de venta lo más posible para elevar al máximo la cifra de suscriptores; la publicidad pagará por el lector. Colmará la diferencia entre el precio de coste de un ejemplar y su precio de venta deficitario. Cuanto más bajo sea ese precio de venta y

más alto el número de ejemplares, más caros serán los anuncios” (Sánchez Guzmán, 1976, p.114).

La búsqueda de rentabilidad por parte de editores y anunciantes condujo a la creación de agencias, cuya función era actuar de intermediarias. De tal manera que pasaron a ser tres los sectores interesados en la publicidad: editores, anunciantes y agencias, justamente en un momento histórico en el que se habría pasado el periodismo empresarial. En ese sentido, la Escuela de Frankfurt teorizó de forma clara sobre la gran transformación cultural comenzada en el siglo XX debido a la acción de los medios de comunicación, donde la cultura estaba adquiriendo un carácter industrial.

Precisamente, una primera aproximación al objeto de estudio en su posible contextualización como parte integrante de las industrias culturales, todo ello en atención a la definición de Bustamante (2003, p.21) según el canal, “industrias culturales es un concepto [creado] para designar a toda una serie de creaciones simbólicas que, multiplicadas en numerosas copias en soportes materiales o inmateriales, van al encuentro de sus receptores.”

El concepto de “industria cultural” fue creado a mediados de los años cuarenta por los filósofos Adorno y Horkheimer, con el intento de explicar un cambio en los procesos de transmisión de la cultura, que se estaba rigiendo por el principio de mercantilización y que modificaba de manera sustancial su carácter tradicional.

Adorno y Horkheimer defienden que la industria cultural deja de ser un servicio social desde el momento que se habla de rentabilidad económica del producto, por lo tanto, no podían ser o seguir haciéndose pasar por arte cuando en realidad es negocio “(...) se autodefinen como industrias y las cifras publicadas de las rentas, quitan toda duda de la necesidad social del producto.”

Es verdad que al tener que obtener ingresos las empresas informativas dejan de actuar con un carácter puramente social, pero no es del todo cierto que la necesidad de facturación excluya por completo servicios como información a la comunidad, utilidad pública y entretenimiento. Esta cuestión la refleja muy bien Galán (2008, p.26) cuando matiza que “en la dicotomía de fines sociales-fines comerciales se mueven a diario las empresas informativas, ya que en multitud de ocasiones los fines comerciales se contraponen con los fines sociales y viceversa. Y

ahí es donde está la importancia de establecer una adecuada gestión que consiga cumplir la misión social que tienen las empresas informativas y, al mismo tiempo, obtener beneficios monetarios”.

El pesimismo de Adorno y Horkheimer con respecto a las industrias culturales les impidió ver otros aspectos distintos del arte y la tecnología, al no valorar “que las nuevas industrias crearían las condiciones para nuevas expresiones artísticas, ni que los binomios cultura e industria, arte y capital, iban a alcanzar síntesis contradictorias debido a la democratización cultural y a la generación de nuevas formas culturales, por un lado, y a la irrupción directa del capital en el ámbito de la creación y la producción cultural, por otro” (López, 2006, p.66).

Más adelante, en 2003 Bustamante diferencia las industrias culturales de las restantes mercancías industrializadas por algunas notas que constituyen una trascendencia económica y cultural. A ese respecto es importante reflexionar ciertos aspectos que están relacionados con la era digital, y que han sido destacados por diversos autores:

- La importancia del trabajo simbólico que constituye su materia prima misma (Zallo, 1998).
- Un requerimiento ineludible de transformar el valor simbólico en valor económico (Herscovici, 1994).
- La imperiosa necesidad de renovación constante, muy por encima de la requerida en cualquier otro producto o servicio, que choca con la estandarización obligada de toda industria, estableciendo con ella una dialéctica constante.
- Una estructura económica particular, caracterizada por el elevado coste fijo del prototipo (máster) y los relativamente reducidos costes variables (distribución y comercialización), así como unos costes marginales (por consumidor complementario reducidos o nulos).
- Una presencia intensiva, consecuencia de lo anterior, de las economías de escala (ahorros y beneficios crecientes por incremento del mercado) que impulsan espontánea y continuamente hacia la concentración nacional e internacional (Bustamante y Zallo, 1998)

Estas son las principales particularidades de las industrias culturales, que pueden ser fácilmente aplicadas a las redes sociales, ya que todas ellas son movidas por el deseo de atraer una demanda para generar ingresos a través de los usuarios.

Los modelos económicos desarrollados hasta el día de hoy en las industrias culturales son básicamente los productos editoriales y la cultura de flujo (Bustamante, 2003, p.26):

- Los productos editoriales o mercancías culturales (*publishing logia*, *marchandises culturelles*), (...) son prototipos creativos individualizados, reproducidos sobre soportes materiales, en copias adquiridas privadamente, financiados por el pago del consumidor según un mercado masivo, pero históricamente segmentado. El efecto catálogo se despliega entre los productos diferenciados, en el seno de cada empresa y del conjunto del sector y de sus escalones productivos.

- Los sectores de la cultura de flujo (*flor logia* o *modèle de flot*), calificados generalmente como medio de comunicación masiva, trabajan en cambio con paquetes de creaciones reproducidas en continuidad sobre soportes inmateriales, difundidos simultáneamente, bajo financiación indirecta (impuestos, subvenciones públicas, publicidad) a un público tradicionalmente de masas e indiferenciado. La estrategia del catálogo se centra aquí en el propio flujo, cuya gestión o programación ocupa por ello un lugar central en la organización completa de cada agente y del sector entero, al dosificar contenidos ómnibus con otros destinados a públicos precisos.

Partiendo de estas características centrales y haciendo una analogía con el análisis realizado por Bustamante sobre la prensa periódica, se puede afirmar que los medios de comunicación digital ejercen una función híbrida entre ambos

modelos, ya que está inscrita en soporte inmaterial; transmite paquetes de flujo de información para reducir el riesgo de la inversión; se financia de forma mixta por la publicidad y los usuarios (consumidores); reúne masas de usuarios simultáneamente o no, dependiendo de qué aplicación o grupo el usuario navega y combina mercados masivos diferenciados junto a una creciente especialización.

Por lo tanto, según las descripciones de las particularidades de las industrias culturales y de los modelos desarrollados económicamente hasta el día de hoy, se puede afirmar que los medios de comunicación digitales son partes integrantes de la industria cultural del siglo XXI. Sin embargo, según López (2006, p. 68), es necesario además “comenzar a diferenciar las industrias culturales productoras de contenidos (empresas de telecomunicaciones, de radiodifusión) de las industrias suministradoras de soportes materiales o equipos técnicos, ya que éstas últimas quedan fuera del concepto de industria cultural.”

En el presente trabajo de investigación se parte de la hipótesis de que Internet, que posibilita la comunicación digital, forma parte de las industrias culturales, por supuesto sin obviar sus particularidades.

Desde la perspectiva de Bustamante (2002), las industrias creativas (libros, cine, disco) y los grandes medios de comunicación masivos (prensa, radio y televisión), suman la inmensa mayoría del peso económico de la cultura y la comunicación industrializada y mercantil. “(...) Los cimientos indispensables para la era digital residen en las industrias culturales tradicionales, aunque sean parcialmente reconvertidas y adaptadas a los nuevos soportes y mercados. (...) Además de ser el motor económico y de desarrollo de la Sociedad de la Información.”

La industria publicitaria es fruto de la industria cultural tradicional que han empezado a partir de la primera revolución industrial y apertura del capitalismo. Se ha convertido en un modo comercial de fundir la cultura y el entretenimiento de acuerdo a Adorno y Horkheimer (2002, p. 24) que siempre fueron muy críticos al papel social de la publicidad:

“La fusión actual de la cultura y del entretenimiento no se realiza sólo como depravación de aquella, pero sí como espiritualización forzosa de esta. Es que se ve ya pelo facto de la diversión ser presentada solo como reproducción; cinefotografía o audición de radio. [...] Así ocurre

mismocuando el espectáculo no depende de la publicidad de las firmas mediatamente interesadas. Es el propio sistema que lo determina. Mismo la diversión se alinea entre los ideales, toma el lugar de los bienes superiores, poniéndose de frente a las masas las cuáles repite de modo aún más estereotipada las frases publicitarias pagadas por los particulares. La inferioridad, la forma subjetivamente limitada de la verdad, siempre ha sido, más que se imagina, sujeta a los padrones externos. La industria cultural la ha reducido a una mentira patente”.

Se puede hacer un análisis desde el punto de vista de espectacularización de la cultura al mezclarla con el entretenimiento y presentarla como diversión para reproducción por las masas de un discurso estereotipado que es lo que ocurre con la viralización de contenidos en Internet. Sobre todo, cuando los *hubs*, centrales de red, que actúan con usuarios influyentes, se aposan de un contenido y empiezan una viralización es formato de *memes* divertidos, convirtiendo la publicidad en “el elixir de la vida” como cita Adorno y Horkheimer (2002, p. 39) de la industria cultural moderna.

De hecho, a día de hoy sería imposible separar la cultura de la publicidad, las dos están vinculadas de tal modo que se referencian, incluso en el caso digital hasta se pierde el rastro de donde ha empezado una manifestación cultural, llegando a confundirse si es obra de la publicidad o si ha empezado por la población de un determinado sitio. Como es el caso del meme *Sucess Kid* expuesto en la figura 10, no se sabe con certeza si ya había ganado una divulgación mundial y la publicidad se ha inspirado en él, o si fue a partir de la publicidad que éste se ha difundido por Internet.

Figura 1. Meme Success Kid en la publicidad de Virgin Media



Fuente: New Rising Media¹¹

Se puede decir que en el siglo XXI la actividad publicitaria tiene un papel fundamental en el desarrollo económico global, como destacan Adorno y Horkheimer (2002: 39):

“Ella refuerza el vínculo que liga los consumidores a las grandes firmas. Solo quien puede prontamente pagar las tasas exorbitantes cobradas por las agencias publicitarias, y, en primer lugar, por el propio radio, o sea, quien ya hace parte del sistema, o es expresamente admitido, tiene condiciones de entrar como vendedor en el falso mercado. Las dispensas con publicidad, que terminan reflejando para los bolsillos de los monopolios, evitan tener, a su vez, de aplastar la competencia de los outsiders indeseados; garantizan que los patrones de valor a menudo permanezcan en círculo cerrado, en esto no son completamente diferentes de las deliberaciones de los consejos económicos que, en el Estado Totalitario, controlan la apertura de nuevas agencias o la gestión de las que ya existen. La publicidad es hoy un principio negativo, un aparato de obstrucción, todo lo que no porta el sello es económicamente sospechoso”.

De este modo se evidencia que “industria cultural y publicidad son líneas paralelas que no esperarán al infinito para cruzarse, sino que lo harán mucho antes, lo hacen ya de hecho. Ya lo sintetizó Benjamin: «La publicidad es la astucia que

¹¹ <http://newrisingmedia.com/all/2012/2/14/virgin-media-using-success-kid-meme-for-marketing.html>

permite al sueño imponerse a la industria», «una metáfora de la cotidianidad de la utopía»” Rodríguez Ferrándiz (2008, p. 27).

Es cierto que los medios de comunicación, financiados en gran parte por la publicidad, tuvieron y aún tienen una función muy importante en la economía, representando un marco en la evolución de la economía creativa fundamental para el desarrollo en el siglo XXI. Las industrias creativas todavía están en formación, pero ya se puede afirmar que una característica imprescindible es la unión de actividades cuya materia prima está compuesta por recursos no naturales, intangibles que en gran parte son apalancados por las nuevas tecnologías digitales. Tal y como señala Deheinzelin (2011, p. 139):

“El futuro tiene un pie en la Economía Creativa, es decir, una nueva economía que se construye a partir de lo que tenemos en abundancia: cultura, conocimiento, creatividad, experiencia, valores. El espacio virtual y las nuevas tecnologías digitales son la clave de acceso a todo este universo potencial, en tanto también tienen como característica la abundancia, las infinitas posibilidades que pueden generarse a partir de nuevos modelos de formación y organización”.

El universo digital tiene grandes nombres de la Economía Creativa que forman parte de la industria publicitaria contemporánea, como es el caso de *Google*, valorado en 367.600 millones de dólares o *Facebook*, valorado en 231.600 millones de dólares¹², verdaderos imperios de Internet que nacieron en un momento postindustrial que se centra en recursos intangibles y son empresas de gran valor financiero. Estos nuevos integrantes de la industria publicitaria están liderando una revolución y compiten con los medios de comunicación tradicionales por hacerse con los anunciantes y por cambiar el modelo de producción de contenidos del sector, tal y como se detalla en el capítulo 3.

¹² <http://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank> (Fecha de consulta 05/10/2015)

2.2. Incidencia de los cambios socioculturales y económicos en la industria publicitaria

La historia de la publicidad se confunde con la evolución del modelo económico moderno, más precisamente con el surgimiento del capitalismo tras las revoluciones industriales. De este modo, se puede afirmar que en los últimos 50 años la publicidad se ha convertido en uno de los sectores de actividad que más valor de valor añadido aporta a empresas e instituciones, incluso teniendo función primordial en la configuración de nuevos modelos de negocio.

En el esquema circular de la renta, un sistema económico recurrente del mercado global, incluye cinco agentes económicos, son ellos: (1) las empresas, (2) los individuos, (3) el sector público, (4) el sistema financiero, y (5) el sector exterior. Dicho sistema regla los sectores económicos que están repartidos en tres actividades distintas: (a) agrícola, (b) industrial, y (c) servicios. El sector publicitario está incluso en el tercer grupo, o sea, de servicios y abarca “las organizaciones que trabajan de modo profesional y autónomo en la creación de acciones de comunicación comercial” Lorenzo y Aguerrebere (2014).

La publicidad actúa en todos los agentes económicos del esquema circular de la renta, lo que prueba su participación directa en la economía mundial. Según Lorenzo y Aguerrebere (2014, p. 3) “la aportación de la publicidad como industria al PIB mundial se sitúa en un porcentaje de entre el 1,5% y 3%”.

Hay un cierto consenso entre los investigadores de comunicación en que la influencia de la publicidad, tal cual conocemos hoy, se ha desarrollado a partir del capitalismo y de la primera revolución industrial. Si bien el desarrollo del periodismo empresarial fue lo que realmente consiguió el auge de la publicidad, el gran impulso vino motivado por varias causas que desembocaron en la segunda revolución industrial a mediados, que fue un marco en la evolución del sector, como señala López Lita (2001, p. 30):

“Los cambios se produjeron con una velocidad que nunca antes se había observado. La sociedad evolucionó de un modelo agrícola y artesanal a otro

urbano e industrial. Este proceso se aceleró en la segunda revolución industrial, fundamentalmente a través de la producción en masa.

La producción en cadena que comenzó a aplicar Henry Ford, llevó a la necesidad de generar una demanda capaz de absorber los productos creados. Para ello fue imprescindible la <<creación de modelos nuevos y eficientes de comunicación empresarial>>”.

En la película *Tiempos Modernos* de Charles Chaplin se puede ver el impacto que la producción seriada tuvo en la sociedad de entonces. A partir de una crítica a la mecanización de actividades básicas de los seres humanos, se ve a las personas transformándose en una especie de máquinas que reproducen todo lo que los medios de comunicación (incluso la publicidad) dictaba para sus vidas. En estos momentos, la preocupación sobre el impacto de la revolución industrial en la vida cotidiana de la sociedad estaba en consonancia con las críticas de Adorno y Horkheimer sobre las industrias culturales.

Al hablar de la historia de la publicidad, no se puede dejar de citar la gran referencia que ha sido Estados Unidos en esto tema. Por cierto, todo empezó con la venta de espacios publicitarios en los periódicos a cambio de un porcentaje total del anuncio, o sea, se trabajaba para el medio y no para el anunciante, aunque contaban con un manual donde se detallaban las mejores formas para la realización de diferentes anuncios, y se definían como “agencias de periódicos” que contrataban “corredor de espacios” para vender los anuncios. Más en 1865, Rowell establece una agencia especializada en la compra de un alto número de espacios a un bajo coste y su reventa a los anunciantes. Según López Lita (2001), “poco a poco, las agencias se dieron cuenta de que no era posible ofrecer a sus clientes la aparición en tan sólo algunas cabeceras existentes, sino que era necesario poder ofrecer a los clientes todo el espacio publicitario disponible”. Fue a partir de ahí que comenzaron a dar dos tipos de servicios que se hicieron fundamentales:

1. Ayudar al anunciante a realizar su publicidad del modo más eficaz.
2. Colocar la publicidad en los espacios más interesantes para contactar con los consumidores potenciales.

Precisamente en Estados Unidos, a mediados del siglo XIX se puede decir que aparecen los padres de la publicidad: Palmer, Rowell y Ayer, quienes protagonizaron “el proceso de cambio de agente de prensa al publicitario, ofreciendo progresivamente nuevos servicios a los anunciantes, más allá de la simple mediación” López Lita (2001). Así surgió la empresa de publicidad moderna, que fue progresando hasta convertirse en uno de los “mercados más importantes en la economía de los países occidentales que se basan en la economía de mercado” López Lita (2001).

El transcurso de la evolución de la publicidad puede ser catalogado en tres fases principales de acuerdo a Muniz (2004, 2):

“En la era primaria, se limitaba a informar al público sobre los productos ofertados, a la vez en que los identificaba a través de una marca. Se hacía esto sin argumentación o incitación a compra. En la era secundaria, las técnicas de sondeo desvendaban los gustos de los consumidores e iban orientar la publicidad, que se ha tornado sugestiva. En la era terciaria, basándose en los estudios de mercado, la psicología social, la sociología y en la psicoanalice, la publicidad actúa sobre las motivaciones inconscientes del público, obligándoles a tomar actitudes y llevándolo a determinadas acciones”.

En el *Cuadro 1* se presentan algunos de los principales cambios e innovaciones que se han dado en los diferentes actores de la industria publicitaria a partir de la segunda mitad del siglo XX hasta nuestros días. En él se observa cómo los cambios socioculturales y económicos de las últimas décadas impactaron en los patrones de consumo y, por ende, en la forma de innovar por parte de los anunciantes, las agencias de publicidad, los medios publicitarios, los consumidores y el uso de las nuevas tecnologías.

Cuadro 1. Cambios e innovación en los actores de la industria publicitaria (1950 a la actualidad)

Cambios socioculturales y económicos	Anunciantes	Medios de comunicación publicitaria	Nuevas tecnologías	Consumidores	Agencias de publicidad
Décadas de los 40 y 50's					
-Segunda Guerra Mundial y posterior Guerra Fría -Incremento de la población urbana - Se inicia el expansionismo norteamericano (imperialismo cultural)	-Poca importancia del consumidor -Valoración de lo funcional	-Domino de la radio, la prensa y el cine como medios publicitarios - Se inicia publicidad en TV	- Inicio de los Transistores	-Surgimiento de la moda “pret-à-porter” -Se crean diferentes electrodomésticos	Propuesta 1.0 (1880- 1950): El trabajo publicitario gira en torno a la generación de ventas mediante la utilización de los medios masivos tradicionales (radio, TV y medios impresos)
Década de los 60's					
-Coexistencia pacífica Este-Oeste -Movimiento Hippie -Movimientos estudiantiles y en pro de los derechos civiles -Guerra de Vietnam -El hombre llega a la luna	-Desarrollo de nuevos productos -Empieza a ganar peso la parte intangible de los productos -Empieza a valorarse el comportamiento y comodidad del consumidor	-Predominio de la publicidad en revistas y resurgimiento de la publicidad en radio -A finales de la década se inicia la TV a color y las transmisiones por cable	-Primeros sistemas operativos	-Auge de los electrodomésticos -Proliferación de las marcas -Proliferación del sistema de ahorro y préstamo (incremento de la capacidad de endeudamiento por parte del consumidor) -Primeras tarjetas de crédito -Surgen los productos alimenticios instantáneos y pre-elaborados -Botanas -Moda: minifaldas, fibras sintéticas, ropa unisex y jeans	Propuesta 2.0 (1960- 1980) El trabajo publicitario se basa en el desarrollo de propuestas creativas para la atracción de los consumidores y en proporcionar a los anunciantes diferentes servicios bajo un mismo techo
Década de los 70's					
-Crisis energética mundial -Robotización en Japón y avance de este mercado sobre occidente -Movimientos ecologistas y	-Auge del consumo -Valoración de lo estético -Primeros movimientos a favor de un consumo responsable	-Incremento de actividad publicitaria tanto en radio como en TV (cantidad y densidad de los estímulos)	-Primeras bases de datos -Primeros procesadores de texto -Redes locales	-Conciencia y primeros cambios en la dieta alimenticia de la sociedad -Inicia el uso de ropa deportiva -Generalización de sistema de ahorro y préstamo y	1960- 1980) El trabajo publicitario se basa en el desarrollo de propuestas creativas para la atracción de los consumidores y

feministas y pro
derechos
humanos

expansión de las
tarjetas de crédito

en proporcionar
a los
anunciantes
diferentes
servicios bajo
un mismo techo

Década de los 80's

-Desarrollo de la globalización económica (liberalismo)	-Globalización de las marcas y acceso a nuevos mercados	-Empiezan a conformarse las empresas multimedia	-Fibra óptica	-Nuevos electrodomésticos para facilitar la vida de las personas	Propuesta 3.0 (1980-2000) El trabajo publicitario se centra en la especialización y globalización de los servicios que ofrecen las agencias, principalmente la planeación y compra de medios (surgen las agencias y/o centrales de medios). Surgen firmas especializadas en el desarrollo de otras estrategias de comunicación integral de mercadotecnia: relaciones públicas, mercadotecnia directa, promociones
-Crisis económica mundial	-Construcción de hipermercados y centros comerciales	-Uso del humor en los contenidos para captar audiencias	-Primeros teléfonos celulares	-Consumo de productos importados	
-Liberalismo	-Cultura de lo desechable	-Boom de la FM en radio	-Primeras PC's (Apple)	-Uso de cajeros automáticos	
-Fragmentación cultural: Punks	-Valoración del acto de compra como recreación	-Auge de la TV por cable (nace en MTV)	-Sistema Operativo MSDOS	-Proliferación de servicios bancarios	
-Hedonismo, nuevos ricos		-Inician los videojuegos		-El cliente es lo primero	
		-Primeros teléfonos celulares		-Surgimiento y auge de los restaurantes de comida rápida (<i>fast food</i>)	
		-Reproductores de video			

Década de los 90's

-Caída del socialismo con el surgimiento de nuevas democracias y mercados de consumo	-Occidentalización del modo de consumo	-Crecimiento de las empresas multimedia	-Navegación en Internet	-Aparatos como microondas, consolas de videojuegos, CD	Propuesta 3.0 (1980-2000) El trabajo publicitario se centra en la especialización y globalización de los servicios que ofrecen las agencias, principalmente la planeación y compra de medios (surgen las agencias y/o centrales de medios). Surgen firmas especializadas
-Crisis de los Tigres Asiáticos	-Mayor segmentación de mercados	-Inicio de las grandes cadenas de exhibición	-Desarrollo de la TV por satélite	-Auge del crédito al consumo	
-Apertura en China al capital extranjero	-Valoración de las expectativas de los usuarios	-Cadenas de exhibición	-Portabilidad de la información (USB, Laptops, teléfonos celulares)	-Sistema de Ahorro para el Retiro SAR	
-Fin del Estado de Bienestar y auge de la globalización	-Auge de las marcas propias	-Privatización de los medios estatales	-Aplicaciones para oficina en PC'S de escritorio	-Cobro de servicios extra bancarios	
-Masificación de las	-Se fortalece el movimiento de la responsabilidad social empresarial	-TV satélite	-Explosión comercial de Internet	-Restaurantes étnicos, temáticos e internacionales	
		-Inicios comerciales de Internet		-Desembarco de corporaciones globales	
		-Auge de los celulares		-Hombres y mujeres más preocupados por su alimentación	

microcomputadoras y auge de la telefonía celular

-Auge de los videos caseros

través del hipertexto

-Importante consumo del agua embotellada y bebidas light

en el desarrollo de otras estrategias de comunicación integral de mercadotecnia: relaciones públicas, mercadotecnia directa, promociones

Primera década del siglo XXI

-Terrorismo islámico sobre occidente
-Guerra de Irak
-Ascenso de países emergentes
-Crisis Económica Mundial
-Movimientos migratorios globales
-Sociedad de la información

-Concentración de actividades mercadológicas en el punto de venta
-Consumidor más analítico
-Preocupación por la sustentabilidad
-Personalización de las relaciones anunciante-consumidor (*one-to-one*)
-Invasión a la privacidad del consumidor
-Consumidor más tecnologizado y en busca de entretenimiento

-Migración de los medios tradicionales a formatos digitales: periódicos, revistas, radio y TV online
-Surgimiento y proliferación de los medios sociales (social media)
-Alta segmentación mediática en prácticamente todos los medios
-Auge del DVD y del BlueRay
-Boom de los videojuegos en todas sus modalidades
-Teléfonos inteligentes con diversas aplicaciones

-TV Digital
-Telefonía móvil vs la telefonía fija
-Dispositivos móviles (IPOD, IPHONE, Tablets, Smartphones, etc.)
-Aplicaciones personalizadas de las marcas para los consumidores principalmente para dispositivos móviles
-Weblogs
-Redes sociales
-Podcasts
-Realidad aumentada

-Proliferación y uso de los dispositivos móviles
-Alta tecnología aplicada a las diferentes industrias de consumo (moda, autos, informática, etc.)
-Proliferación de los servicios de belleza, entretenimiento, bancarios y de salud
-Renacimiento de los créditos hipotecarios
-Comida gourmet y "slow food"
-Alimentos orgánicos y mayor cultura enológica

Propuesta 4.0
El trabajo publicitario busca hacer crecer los negocios de los anunciantes mediante una planeación más sofisticada e involucrando sus acciones de comunicación mercadológica en los hiper medios y adquiriendo un mayor compromiso en el ejercicio financiero de los presupuestos de sus clientes. Hay una mayor personalización de las estrategias mercadológicas dirigidas a los consumidores.

Fuente: Fernández (2014) con información de Vollmer y Precourt (2009) y Ordoñez (2010).

Se puede apreciar cómo en las décadas de los 60 y 70 surgió el diseño definitivo de la agencia de publicidad tal cual la conocemos hoy, dando lugar a una agencia que "realiza todo el trabajo que demanda el anunciante (investigación, planificación, creatividad y producción del anuncio)". Pero la complejidad del sector

ha ido progresando hasta llegar a la estructura confusa que las agencias de publicidad tienen al día de hoy. En este sentido López Lita (2001, p.35) sostiene:

“Estamos ahora en un sector con unas estructuras complejas, en un maremágnum confuso de empresas y servicios especializados y denominaciones equívocas. Agencias de publicidad de servicios plenos, agencias de publicidad general, agencias de distribución a medios, estudios técnicos de publicidad, agencias de exclusivas, agentes de publicidad [...] El resultado es una diversificación en los medios de comunicación, una apertura del mercado empresarial y un cambio de mentalidad generalizado que impulsan la actividad publicitaria”.

Se puede analizar en el cuadro que a pesar de los últimos cambios que ha impactado el consumidor, el anunciante y la agencia de publicidad, no se ha visto una reestructuración del diseño de la agencia, sino que más que nada se ha añadido una nueva área de trabajo con enfoque en lo digital, para enfatizar la nueva propuesta de pensar el negocio del cliente y hacer frente al nuevo comportamiento de los consumidores interactivos, pero no se ha repensado el modelo de negocio.

2.3. La agencia de publicidad

La publicidad es “cualquier forma de divulgación de productos o servicios, a través de anuncios que en general son pagados y vehiculados bajo la responsabilidad de unos anunciantes identificado, con objetivos de interés comercial” Rabaça (1987). Como señala Perlado (2006, p.1) “se trata de un proceso externo y persuasivo, puesto que pretende influir en el receptor, aunque no es un proceso arbitrario. Las aplicaciones y técnicas propias de esta especial forma de comunicación se fundamentan en teorías tomadas del campo psico-sociológico, económico y antropológico, entre otros”.

La *Advertising American Association* (AAA) define una agencia de publicidad como una “organización comercial independiente, compuesta por personas creativas y de negocios que conciben, preparan y colocan la publicidad en los medios

informativos para comerciantes y empresarios que desean conseguir consumidores para sus bienes y servicios”. En una definición más completa el Diccionario J. Walter Thompson (2003) se especifica que una agencia de publicidad es una:

“Empresa publicitaria cuyo objetivo es la creación de campañas y asesoramiento al cliente en todos los aspectos de la comunicación que tengan relación con sus productos y/o servicios. La gama de servicios de comunicación que ofrecen las agencias de publicidad puede ser muy amplia, aunque en ocasiones se limita a un aspecto concreto del proceso publicitario: creación, planificación, etc. Este hecho motivó la creación de un documento, elaborado por el británico J. Adnum y el francés H. Hénault y aprobado por la Cámara de Comercio Internacional en 1960, que define las cinco funciones básicas de una agencia de publicidad:

- Colaborar estrechamente con el anunciante en el estudio del producto, del mercado y de la distribución
- Crear, dirigir e interpretar los mensajes publicitarios, la investigación sobre los medios de difusión y los estudios de comunicación de los competidores
- Establecer un plan de comunicación
- Supervisar la campaña
- Crear una buena coordinación entre la publicidad y el resto de actividades que contribuyen a la promoción e imagen del cliente

La agencia de publicidad que lleve a cabo todas estas funciones se denomina “agencias de servicios plenos”, reservando otros nombres a aquellas que sólo abarcan aspectos parciales de los enumerados: boutiques creativas, estudios de diseño, agencias de promoción, de marketing directo etc.

Aunque hoy en día es difícil que una agencia de publicidad abarque todas estas áreas, sí se puede considerar de servicios plenos la agencia que cubre todas las funciones anteriormente mencionadas a través de las empresas que forman parte del grupo al que pertenece o subcontratando servicios de creación o ejecución. Por ejemplo, la empresa J. Walter Thompson ofrece los servicios de planificación de medios a través de MindShare y cursa las órdenes de compra con su agencia distribuidora TMP (The Media Partnership)”.

Las marcas ocupan un lugar muy importante en la vida del consumidor, hasta el punto de influenciar directamente el estilo de vida de la sociedad, sobre todo en determinadas clases sociales. Kotler (1998, p. 526) utiliza una cita de Francis C. Rooney que ilustra bien dicho escenario:

“Ya fue el tiempo en que las personas compraban zapatos para mantener los pies secos y calentados. Ellas compran zapatos en función del modo como ellos las hacen sentirse masculinas, femeninas, vigorosas, diferentes, sofisticadas, jóvenes, de moda. Comprar zapatos se ha tornado una experiencia emocional. Ahora, nuestro negocio es vender emoción, en lugar de zapatos”.

Su función va más allá de la económica, actuando directamente en el sustentáculo de la sociedad “no sólo porque la publicidad ayuda a las empresas a ser más rentables, sino también porque sin publicidad el consumidor estaría peor informado y tendría que dejar de consumir ciertos productos y servicios”, Lorenzo y Aguerrebere (2014). De este modo, Lorenzo y Aguerrebere (2014, p. 7) sostienen que el recurso de la publicidad es cada vez más común en la mayor parte de empresas debido a varias razones:

- Aporta información al consumidor sobre los productos, precios, puntos de venta, etc.
- Permite al consumidor adquirir aquellos productos que mejor responden a sus exigencias de calidad.
- Fomenta la competencia entre las diferentes empresas.
- Ayuda a bajar los precios de ciertos productos y servicios, lo cual supone un beneficio claro para el consumidor.

La población se beneficia por la gran oferta que la publicidad trae a la luz y que permite establecer una relación de identificación con las marcas. Por ello las agencias de publicidad aportan un valor añadido innegable a las marcas y sobresale que “lo importante en la empresa ya no es lo tangible (fábrica, productos, etc.), sino

las relaciones inmateriales que cada marca de la empresa establece con los diferentes consumidores” Lorenzo y Aguerrebere (2014). Un ejemplo actual de dicha aportación es Coca-Cola, el valor de la marca es de 56.000 millones de dólares, mientras la receta de 2014 fue 23.100 millones de dólares de acuerdo con el ranking de Forbes¹³. El imperio de bebidas de Coca-Cola, una de las marcas más reconocidas del mundo, es aún más admirable al observar que estimase que sólo 4% de su valor es de plantas, maquinas e instalaciones (Knox, 2014).

2.3.1. La función

La publicidad tiene innumerables funciones. Según el periódico paraguayo *ABC Color*¹⁴ se pueden citar por lo menos seis: (1) función económica por activar el consumo; (2) función financiadora por su contribución con la financiación de los medios de comunicación; (3) función sustitutiva al operar sustituyendo la presentación de un objeto real; (4) función desproblematizadora, en tanto que muestra el lado bueno de la vida y expone productos y servicios que ayudan a las personas a solucionar problemas cotidianos con la compra de bienes de consumo; (5) función estereotipada por su difusión masiva, tendiendo a igualar grupos, criterios e ideales; y (6) función creativa en tanto que no se limita a dar a conocer un producto o servicio, sino que busca persuadir de forma creativa a los posibles consumidores.

Por todo lo expuesto, se puede decir que la principal función de la agencia de publicidad es hacer la comunicación comercial de productos y servicios ofertados por las empresas, especialmente por ser un elemento del “marketing-mix de la empresa, como una necesidad empresarial de mantenerse en un mercado de competencia (desde la venta del producto hasta la propia concepción de la marca y el valor de la imagen)” López Lita (2001). Para lograr una buena comunicación comercial es necesario realizar campañas publicitarias creativas que ayuden a las empresas a alcanzar los objetivos de sus negocios.

¹³ http://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank_header:position

¹⁴ <http://www.abc.com.py/articulos/funciones-de-la-publicidad-1181602.html> (Fecha de consulta: 06/10/2015)

Para llegar hasta los objetivos de negocio de sus clientes, las agencias de publicidad deben de hacer que los mensajes de las marcas que están bajo su responsabilidad lleguen hasta los respectivos consumidores, para lo que habrán de desarrollar tareas relacionadas con¹⁵:

- **Asesoramiento:** obtener y asesorar a los clientes, comprendiendo sus necesidades y ayudarlos a trazar la mejor estrategia de comunicación.
- **Creatividad**
 - *Creación del mensaje:* incluye todo el proceso para creación de los anuncios, es decir desde el concepto hasta el anuncio final que puede de ser en vídeo, texto, gráfico, audio o interactivo.
 - *Producción de anuncios:* incluye producción gráfica y audiovisual.
- **Planificación de medios**
 - *Elaboración del plan de difusión:* selección de medios, soportes, combinación de los mismos y número de inserciones.
 - *Negociación y contratación de la publicidad:* negociación con los medios para la contratación de tiempos y espacios.
- **Prestación de servicios de asistencia técnica:** se pueden contratar otros servicios de relaciones públicas, promoción de ventas, *merchandising* o investigación de mercado.
- **Control de la publicidad:** controlar la eficacia de la campaña con investigaciones posttest realizadas por el área de investigación.

Según Muniz (2004) estas actividades son realizadas en algunas tipologías de la publicidad que en general condicionan parte del rol de las agencias conforme a su función y sus objetivos estratégicos:

1. **Publicidad de productos:** divulga el producto, induciendo al

¹⁵ http://www.descuadrando.com/Agencia_de_publicidad

consumidor a conocerlo y comprarlo.

2. **Publicidad de servicio:** divulga servicios, tales como bancos, financiadoras y empresas segadoras.
3. **Publicidad de venta al por menor:** los productos anunciados son patrocinados por los intermediarios que son las empresas de venta al por menor. Este sector está formado por las instituciones del canal de distribución y caracteriza por estar especializado en la venta al consumidor final.
4. **Publicidad comparativa:** el anunciante intenta evidenciar que las calidades de su producto son superiores a los artículos ofertados por la competencia. La comparación puede ser de los precios, de la calidad o de otra característica de los productos comparados.
5. **Publicidad cooperativa:** es el anuncio o campaña publicitaria para la venta de un producto realizada en conjunto por el fabricante con una o más tiendas o, al revés, la asociación de diversos fabricantes junto a grandes tiendas, para la producción de anuncios cooperados.
6. **Publicidad industrial:** es aplicada en el campo de marketing industrial, donde los bienes son comercializados para intermediarios que, luego encaminarán los productos para el consumidor final. La tarea de la publicidad industrial es facilitar, agilizar, optimizar y reducir los costes del proceso de venta.
7. **Publicidad de promoción:** debe ser entendida como un apoyo a las acciones de promoción de la venta a través de los medios masivos (radio, televisión, cine, periódicos, revistas y *outdoor*).

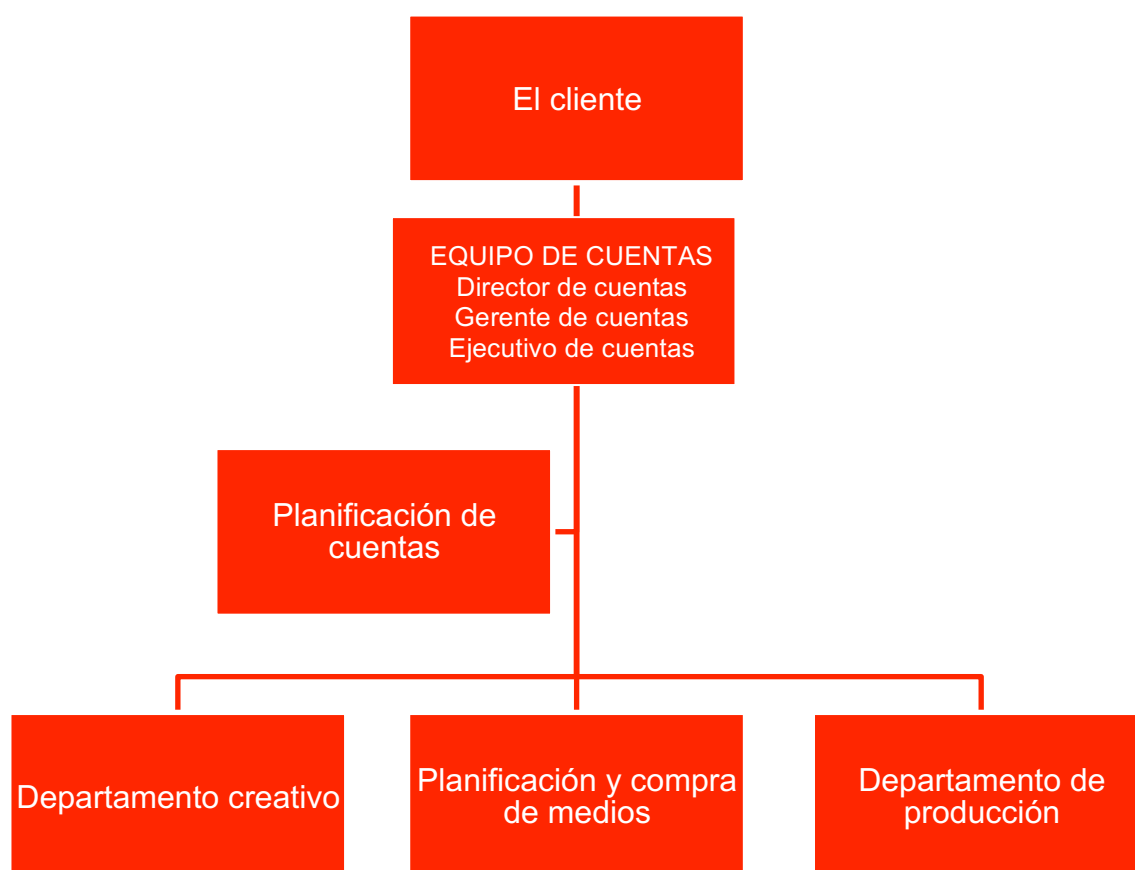
Conocer dichas tipologías es importante para entender todo que se espera de una agencia de publicidad, sobre todo por su contribución “al traer para la empresa un punto de vista externo para solucionar los problemas, aliados a años de experiencia de trabajo con clientes y diferentes situaciones” Kotler (1998). Dicho autor destaca que se espera que la publicidad ayude en el proceso de venta de los bienes de consumo al crear consciencia de la marca, crear comprensión, despertar eficiencia en la memorización, generar indicadores, legitimar la empresa o sus

productos/servicios, informar a los clientes del modo de uso y hacer que estén satisfechos con la adquisición de los productos/servicios.

2.3.2. La estructura

La estructura de una empresa permite entregar a los clientes su propuesta de valor, ya que es a partir de ella que se realizan las actividades claves y los recursos claves para la puesta en marcha del engranaje organizacional. No hay un consenso en la estructura de las agencias de publicidad, pero se puede afirmar que en general están divididas por departamentos.

De acuerdo a Kotler (1998) hay cuatro departamentos comunes a las agencias: (1) Creación, que desarrolla y produce anuncios; (2) Planificación de medios, que selecciona el vehículo y vehicula anuncios; (3) Investigación, que estudia las características y el deseo de la audiencia, y (4) Administración, que cuida de las actividades administrativas. Pero una publicación más reciente de Burtenshaw, Mahon y Barfoot (2007) aporta una nueva perspectiva al diferenciar cinco departamentos claves : (1) Dirección de cuentas, que supervisa y administra las estrategia y las directrices de la campaña, además de encargarse de la búsqueda y la fidelización de nuevos clientes y de la organización de lanzamientos de nuevos negocios; (2) Planificación de cuentas, que se encarga de conocer a la perfección el perfil del cliente o el consumidor y saber cuál es su relación potencial con la marca; (3) Planificación de medios, planifica la forma más eficiente y más efectiva de hacer llegar la idea publicitaria al público objetivo a través de los medios de comunicación; (4) Departamento creativo, que es el último responsable por toda la producción creativa de una agencia, y (5) Departamento de producción, que se encarga de convertir la idea del concepto creativo en realidad plasmándola en el formato requerido en cada caso. De este modo, se puede visualizar el organigrama.

Figura 2. La estructura de la agencia

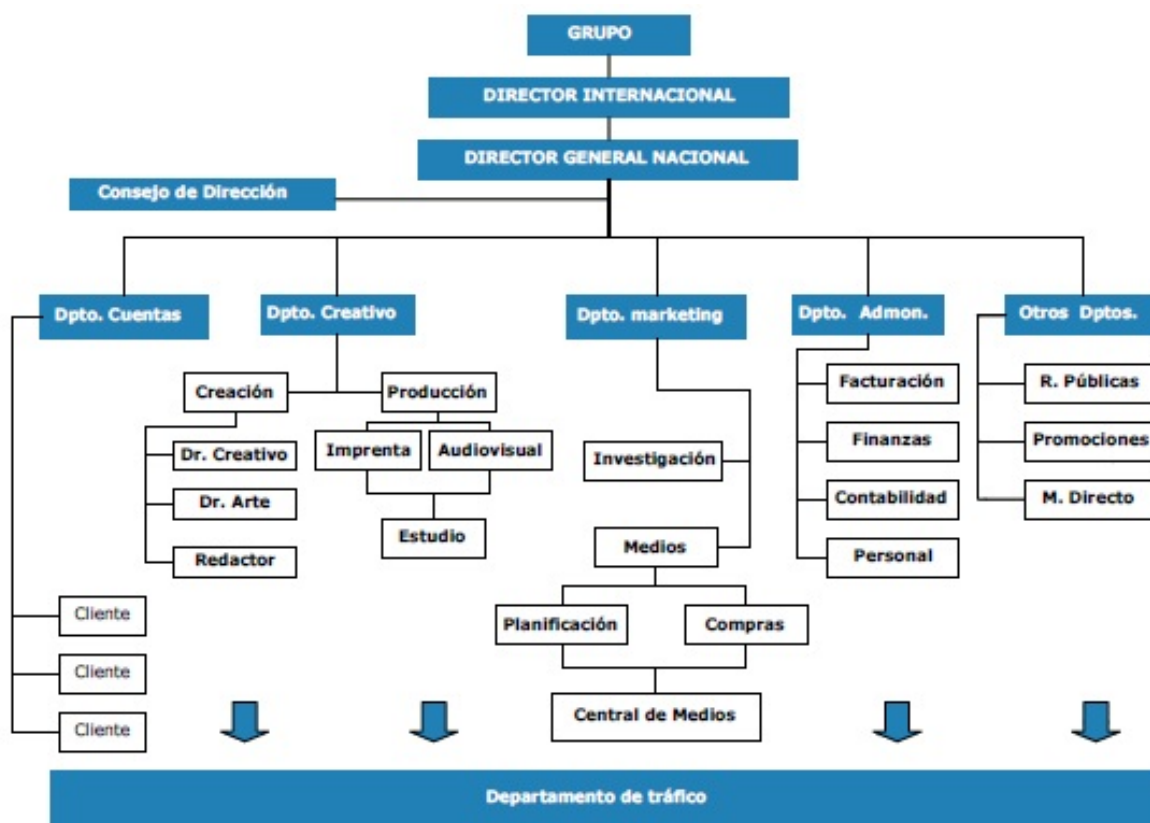
Fuente: Burtenshaw, Mahon y Barfoot (2007, p.11)

Sin embargo, la división va a depender del tipo de agencia de publicidad que se investiga, si por un lado hay agencias de grupos multinacionales, por otro hay agencias que centran varias funciones que podrían encuadrarse en algunos departamentos en una sola persona. Los tipos de empresa de publicidad que aborda la presente investigación corresponden a agencias de publicidad de servicios plenos, agencias de publicidad especializada, boutiques creativas, grupos de comunicación, consultoras de marketing y comunicación y agencias de publicidad locales, Font (2005).

El siguiente organigrama muestra la complejidad que puede haber en la estructura de una agencia de servicios plenos¹⁶.

¹⁶ http://www.descuadrando.com/Agencia_de_publicidad

Figura 3. Organigrama de una agencia de servicios plenos



Fuente: Rodríguez Ardura (2007, p.156) que ha hecho una adaptación de Rodríguez del Bosque y de la Ballina (1998).

Se puede concluir que la naturaleza de la agencia va a definir su estructura. Es decir, para cada tipo de agencia será necesario una estructura distinta para atender sus necesidades. Según Russell, Lane y King (2005, p. 145) “las agencias de publicidad se presentan en todas las formas y tamaños. Las más pequeñas son empresas de una o dos personas (generalmente, una persona creativa y un gerente de cuentas). Al crecer, generalmente, deben de extender su estructura organizativa para poder manejar todas las funciones de una agencia de servicio completo”.

Además de la estructura general de la agencia están también el equipo de trabajo de cuentas, que está formado por un grupo de gestión (figura 12), que de acuerdo a García Uceda (2008, p. 145):

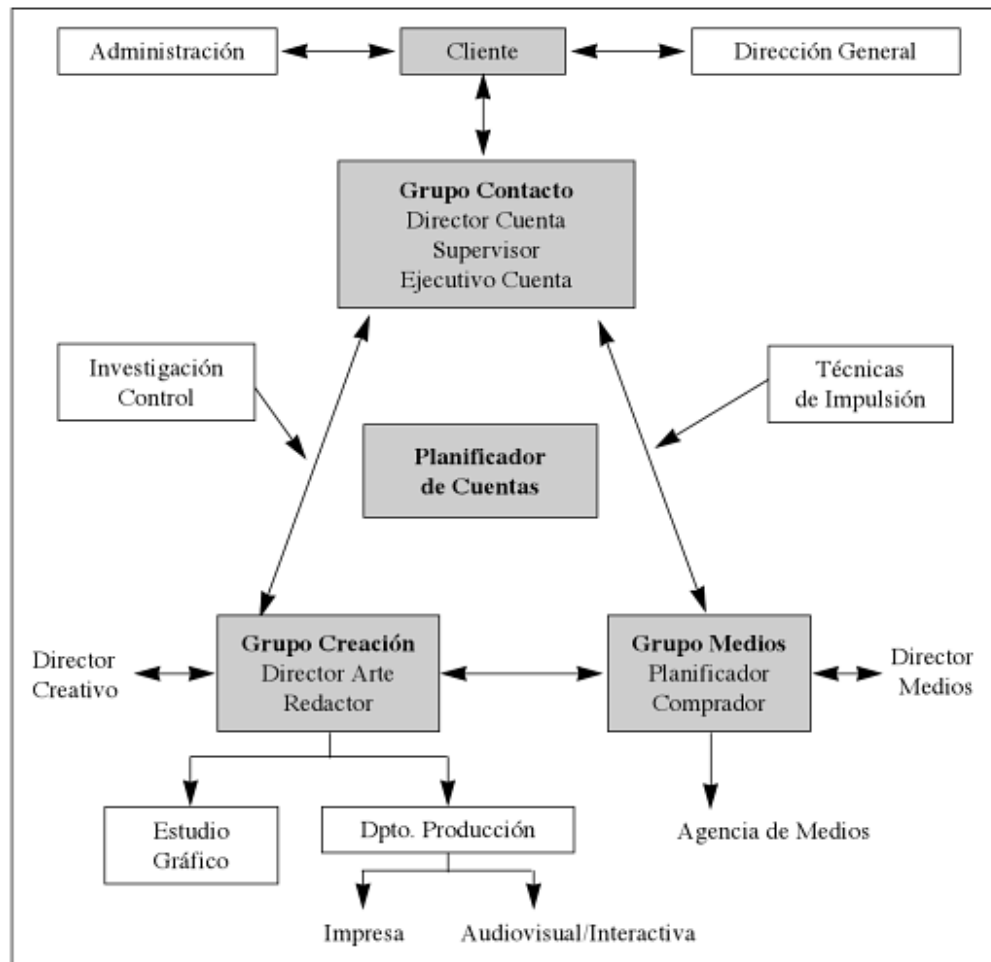
“Está formado por el Director de cuenta, el supervisor y el ejecutivo de cuentas asignado; un grupo de creación, formado por un Director de Arte y un redactor o *copy*, bajo la supervisión del Director Creativo; y por un grupo de medios formado por un planificador y un comprador-negociador de medios, bajo la dirección del Director de Medios. Estos tres grupos giran en torno al eje central del grupo que es el Planificador de la Cuenta. Existe un contacto continuo entre los grupos para el desarrollo coherente y rentable de la campaña.

El grupo de creación de la cuenta dispone: del Estudio Gráfico de la agencia para la realización de los originales y del material preciso para la presentación de la campaña al cliente, y del Know-how (saber hacer) del equipo de producción para ultimar sus mensajes.

El equipo de medios, por su parte, puede contar con la colaboración de una Agencia de Medios, si es así como se ha dispuesto al cliente, en lo relativo a la compra y tramitación a medios, o también en cuanto a la planificación de los mismos.

Y, según las necesidades de la cuenta, el grupo tiene a su servicio el asesoramiento de Marketing para llevar a cabo investigaciones ad hoc; controles durante o posteriores a la campaña; en su caso, para desarrollar otras técnicas de impulsión, hoy denominadas técnicas de “*Below the line*” (*product placement, bartering, etc*)”.

Figura 4: Grupo de trabajo de una cuenta



Fuente: García Uceda (2008, p. 146)

2.3.3. Los servicios

Las agencias de publicidad de servicio completo ofrecen a los clientes todos los servicios necesarios para manejar la función de publicidad total: planeación, creación, producción, colocación y evaluación. Hay un proceso de trabajo común que está internalizado en la gran mayoría de estas empresas. Según Russell, Lane y King (2005) primero se empieza por el diagnóstico del problema de marketing y de marca, luego se fijan los objetivos y se desarrollan estrategias, y por último, se realiza la creación de la comunicación.

Estas agencias *full services* o de servicios completos brindan a sus clientes una amplia gama de servicios de marketing, comunicaciones y promoción, como los de planeación, creación y producción de anuncios publicitarios, así como investigación y elección de medios. Proporcionan también servicios no publicitarios, como planeación estratégica de mercados, promociones de ventas, marketing directo, marketing interactivo, diseño de empaques, relaciones públicas y publicidad no pagada. Se puede visualizar la gran oferta de servicios en el cuadro 4 que abarca todas las herramientas comunes de comunicación.

Cuadro 2. Herramientas comunes de comunicación

PUBLICIDAD	PROMOCIÓN DE LA VENTA	RELACIONES PÚBLICAS	VENTA PERSONAL	MARKETING DIRECTO
Anuncios impresos y audiovisuales	Concursos, sorteos y loterías	Kits para la prensa o personas influyentes	Presentación de venta	Catálogos
Piezas gráficas diversas	Brindes	Presentación en directo	Convenciones de venta	Lista de clientes (<i>mailling list</i>)
Banners de internet	Muestras gratis	Seminarios	Programas de incentivo	CRM
Anuncios en embalajes	Ferias y convenciones	Informes anuales	Distribución de muestras de productos	Telemarketing
Encartes en embalajes	Exposiciones	Donaciones de caridad	Ferias y convenciones	SAC 2.0 en las redes sociales
Anuncios en proyección cinematográfica	Demostraciones	Patrocinios		Compra online
Catálogos y folletos	Cupones	Publicaciones		Compra por televisión
Anuarios	Descuentos	Relación con la comunidad		Email Marketing
Reproducción de anuncios	Financiación a bajo interés	<i>Lobbying</i>		Correo de Voz
Carteles luminosos	Entretenimiento	Medios especializados		SMS
Anuncios en tiendas	Promociones de cambio	Revistas corporativas		Chat online
<i>Display</i> en ponto de venta	Programas de fidelización	Eventos		
Materiales audiovisuales	Distribución de adhesivos u otro material promocional	Redes sociales de la marca		
Creación de identidad visual de marca				
Videos				
Aplicaciones o videojuegos de marca				
Websites y hotsites				

Fuente: Elaboración propia basado en Kotler (1998, p. 527)

Como se puede ver son muy variados los servicios que se puede prestar en una agencia de publicidad tradicional. Sin embargo, para ofertar la posibilidad de hacer comunicación integrada a sus clientes según Trevisan (2003) es necesario que las agencias recurran a uno de los formatos que agregan dicho diferencial de negocio:

- a) La agencia decide planear la comunicación del cliente de modo integrado y ejecuta todas las herramientas internamente;
- b) La agencia puede también planear la comunicación del cliente de modo integrado, pero ejecuta algunas de herramientas internamente y otras a través de asociaciones estratégicas con proveedores externalizados;
- c) La agencia que planea integradamente la comunicación del cliente y ejecuta solamente la publicidad internamente y otras herramientas a través de terceros, supervisando toda la ejecución;
- d) La agencia puede planear de modo integrado la comunicación del cliente, ejecutar la publicidad y supervisar la ejecución de otras herramientas por terceros definidos por el propio cliente;
- e) o la agencia que no planea integradamente la comunicación, pero recibe del cliente la planificación de la estrategia de la campaña y trabaja sólo la concepción creativa.

Se evidencia que cuando se refiere a una agencia de publicidad de servicios completos o *full service*, ni siempre quiere decir que ella es responsable de toda la ejecución, más que nada implica que la planificación estratégica conciba la comunicación integrada, es decir, se busca el uso adecuado diversas herramientas de comunicación para “identificar la personalidad de la marca y permitir la creación de un concepto para la marca y sus productos” Trevisan, (2003) citando al entrevistado de su investigación Hiran Castelo Branco de la agencia brasileña Giacometti.

2.4. Posicionamiento de las agencias de publicidad en Brasil y en España

Hay singularidad en el mercado publicitario brasileño y español, sobre todo por haber estado marcado su desarrollo por la situación política de cada país. En Brasil el desarrollo publicitario se vio condicionado por la dictadura militar, que implantó la censura entre 1964 y 1985, período en el que los medios de comunicación pasaron a estar controlados por el Estado. En el caso de España el desarrollo de la publicidad y los medios de comunicación se vio condicionado por la Guerra civil y el régimen franquista entre 1939 y 1975. No obstante, cuando los dos países consiguieron superar, cada uno a su tiempo, sus políticas autoritarias la publicidad comenzó a erguirse como una profesión prometedora, hasta llegar al desarrollo actual. Si bien es cierto, que las agencias de publicidad de hoy conservan muy poco de sus orígenes como meras intermediarias entre medios y anunciantes, sobre todo porque “los cambios en el sector han fomentado las fusiones y compras de empresas, con la consiguiente formación de grupos de comunicación multinacionales con mayor poder de negocio” (Rodríguez Ardura, 2007).

Cuadro 3. Ranking de las agencias de Brasil de acuerdo a la inversión publicitaria

Posição	Agência	Investimento em R\$
1	Young & Rubicam	7.592.568.000
2	Ogilvy & Mather Brasil	3.906.843.000
3	WMcCann	3.879.784.000
4	Borghi/Lowe	3.451.868.000
5	AlmapBBDO	3.449.138.000
6	Havas Worldwide	2.932.759.000
7	Africa	2.751.795.000
8	JWT	2.654.700.000
9	Publicis Brasil	2.405.601.000
10	Leo Burnett	2.371.174.000
11	NBS	2.261.133.000
12	DM9DDB	2.185.358.000
13	FCB Brasil	2.012.500.000
14	F/Nazca	1.919.287.000
15	Lew Lara\TBWA	1.805.197.000
16	My Propaganda	1.776.215.000
17	Artplan	1.652.515.000
18	Loducca	1.476.763.000
19	Neogama	1.466.499.000
20	Talent	1.353.679.000

Fuente: Ibope¹⁷

Cuadro 4. Ranking de las agencias de España de acuerdo a la inversión publicitaria

Agencias de Publicidad		Inversión controlada por InfoAdex, gestionada en 2013 (€)
1	MCCANN	226.897.268
2	OGILVY & MATHER	164.955.746
3	YOUNG & RUBICAM ESPAÑA	155.038.979
4	DDB	143.111.334
5	TBWA	141.738.198
6	GREY	140.005.919
7	HAVAS WORLDWIDE SPAIN	137.520.754
8	SRA. RUSHMORE	102.912.203
9	JWT SPAIN	101.659.169
10	LEO BURNETT	88.743.421
11	PUBLICIS ESPAÑA	87.870.208
12	CONTRAPUNTO BBDO	80.277.740
13	DEL CAMPO SAATCHI & SAATCHI	63.656.168
14	SCPF	62.927.050
15	PAVLOV	57.953.458
16	ARNOLD MADRID	29.673.008
17	CHINA	28.334.710
18	BARBARA	27.559.963
19	TIEMPO BBDO	25.936.657
20	IGRIEGA	22.851.084

Fuente: InfoAdex

¹⁷ <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/as-50-maiores-agencias-de-publicidade-do-brasil-em-2014> Fecha de consulta (08/10/2015)

Al comprar los cuadros 6 y 7 se puede evidenciar que hay coincidencia entre Brasil y España por lo menos en la mitad del ranking, que está compuesto por agencias de grandes grupos multinacionales, tales como: McCann (en Brasil WMcCann), Young & Rubican, Ogilvy & Mather, JWT, Publicis, Leo Burnet, BBDO (AlmapBBDO en Brasil y Contrapunto BBDO en España), DDB (en Brasil DM9DDB), TBWA (en Brasil Lew Lara\TBWA) y Havas.

En relación a los premios de creatividad, Brasil sigue siendo una potencia mundial y marca su fuerza en el ranking de 2014, publicado por la revista *Advertising Age*, que divulga las agencias más premiadas y el país líder de Latinoamérica en inversión publicitaria, que aparece en medio de los más destacados mundialmente, tales como Estados Unidos, Japón y Reino Unido. La publicación considera los premios: International Andy Awards, Art Directors Club, Association of Independent Commercial Producers, Cannes Lions, Clio, D&AD, One Show, Webby Awards y el Festival of Media.

Cuadro 5. Ranking de las agencias más premiadas del mundo en 2014

x	Agência	Local
1	Forsman & Bodenfors	Gotemburgo, Suécia
2	Dentsu	Tóquio, Japão
3	Wieden + Kennedy	Portland, EUA
4	Droga5	Nova York, EUA
5	CAA Marketing	Los Angeles, EUA
6	Adam & Eve/DDB	Londres, Reino Unido
7	Leo Burnett Tailor Made	São Paulo, Brasil
8	BBDO New York	Nova York, EUA
9	Ogilvy & Mather	Paris, França
10	Ogilvy & Mather	São Paulo, Brasil

Fuente: Awards Reports 2014¹⁸

¹⁸ <http://adage.com/article/datacenter/creativity-awards-report-2014/295761/> Fecha de consulta (11/10/2015)

Todavía en los dos países hay dos posturas diferentes entre las agencias “algunas deciden adaptarse al proceso de desintegración y especialización, centrándose en el servicio de la creatividad como forma genuina y propia de la profesión publicitaria; y otras proclaman la defensa de la gestión completa del proceso de comunicación del anunciante como forma más segura de plantear una estrategia” López Lita (2001).

2.5. La necesidad de cambio

Frente a todo lo expuesto, sobre todo la dificultad de encajar la publicidad como negocio exclusivo de las agencias de hoy, se puede decir que el término agencia de publicidad se mantiene por ser la empresa hegemónica del negocio publicitario que ha precedido a las nuevas estructuras identificadas y está altamente aferrado a sus estereotipos y mitos. Por ello, Font (2005, p. 103) sostiene que:

“Se trata de una paradoja conscientemente mantenida por los publicitarios. Además, el concepto de agencia de publicidad se mantiene vivo en el argot profesional, porque todas las estructuras identificadas poseen una doble exigencia de capacitación de empleados propia de las agencias de publicidad tradicionales, en las que se unían ilustradores, copiers y ejecutivos-agentes para crear dicha agencia”.

El equívoco en la nomenclatura de las agencias de publicidad es sólo uno de los factores que se puede identificar tras una revisión de los aspectos que se encuentran en tela de juicio y que van a influenciar en el futuro de dichas agencias, López Lita (2001, p. 40):

- La necesidad de asumir un cambio en la agencia de publicidad
- El dilema entre “lo global” y “lo local”
- Los servicios que debe otorgar la agencia de publicidad y su organización
- La importancia de la planificación estratégica

- La importancia de las nuevas tecnologías
- La retribución de la agencia
- Las centrales de medios

Sin embargo, la principal preocupación es establecer si el modelo de comunicación utilizado hasta ahora sigue siendo viable dentro del nuevo entorno que diseñará el éxito futuro. Según Francisco González – presidente de Grey – en los últimos años, “se está acelerando de manera notable la revolución de cambios que afectan al mercado, así como las necesidades de unos consumidores cada vez más exigentes, cuya satisfacción requiere un permanente esfuerzo por parte de los fabricantes y una dedicación cada vez mayor de quienes somos los responsables de la comunicación” (in López Lita, 2001, p. 41).

Para Celaya (2008) algunos aspectos transforman el modelo de comunicación linear que fue utilizado hasta hoy: (1) el incremento de clientes más inteligentes, (2) la avalancha de mensajes comerciales, (3) los nuevos líderes de opinión, (4) la pérdida de credibilidad de los medios tradicionales y (5) los clientes en red. Es evidente que, con todos estos cambios, que van desde los consumidores, pasando por clientes/anunciantes, llegando hasta los medios de comunicación, no se puede seguir con el mismo modelo comunicativo.

Por lo tanto, las agencias de publicidad conscientes de todas estas transformaciones, ya hicieron algunos movimientos para intentar adaptarse a esta nueva realidad y que impactaran en la demanda de los anunciantes. Según Pérez Ruiz (1997) hay que considerar: (1) una reacción que se orientó hacia la creación de supermercados de comunicación, que intentaban cubrir todas las necesidades del cliente, pero que debido a la falta de profesionalización y de calidad en el servicio resultaron un fracaso; (2) la disgregación de las funciones tradicionales de las agencias, que se vieron obligadas a realizar un repliegue estratégico sobre sus bases; (3) la reducción de la agencia a la ejecución de los planes de marketing que diseñaba el anunciante; y (4) el replanteamiento de los métodos de remuneración, ya que la mayoría de las funciones que antes realizaba la agencia, pasaron a manos del anunciante. Pero todavía no ha logrado el modelo ideal para la realidad dinámica que se necesita ahora. Se puede añadir como quinto movimiento el paso más

reciente de las agencias de publicidad tradicional al agregar un departamento “digital” para adaptarse a los cambios tecnológicos y de comportamiento de los consumidores que interactúan en Internet por medio de las redes sociales, los aplicativos móviles y cualquier plataforma online.

Es visible el cambio de paradigmas, por ello se intenta de todos los modos retener la atención de los consumidores a través de la manutención de un relacionamiento con él. Por lo tanto, se cree que las ideas serán la moneda del futuro, y casi no se enfoca en los soportes o canales que transmitirán el mensaje. En la misma línea Coto (2008, p. 159) sostiene que:

“Los tiempos de la planificación de medios basada en la maximización de los contactos ya han pasado. Hoy en día hay que desarrollar plataformas de comunicación basadas en mundos de experiencias o puntos de encuentro, creados a partir de las ideas de los grupos target. El objetivo: que el contacto con la marca entusiasme al target. Sólo hay que buscar más allá de los estándares publicitarios actuales”.

En este sentido, Nick Brien citado en el artículo de Timoteo Álvarez (2011), Ceo de McCann World Group, afirmó que las perspectivas para el mercado publicitario a nivel global si situaban entre el marketing y las TIC's (Tecnologías de la Información) y se podían resumir en los siguientes conceptos: *community*, *partnership*, *performance*, *tradigital* y *mobile*. Es decir, hay que entender que no se comunica a grupos de interés, sino con comunidades altamente conectadas y que están dispuestas a acompañar los temas relevantes todo el tiempo independiente del dispositivo. Más aún, las agencias tienen que aceptar que los anunciantes buscan una empresa de publicidad que se comporte como socios de sus negocios, o sea, que estén disponibles y dispuestos a hacer lo que sea para alcanzar los objetivos prometidos. Además, los premios ya no son indicativos de, los clientes quieren analizar los resultados de las campañas por medio de ROI (*Return On Investment*) para su negocio, por ello el análisis de performance se destaca como recurso para la medición de la calificación de la audiencia y los resultados obtenidos.

En el siguiente capítulo estos cambios serán abordados de forma más profunda vinculados al nacimiento de las agencias con enfoque digital.

CAPÍTULO III

3. AGENCIAS CREATIVAS DIGITALES

En este capítulo se profundiza en las agencias creativas con enfoque digital. Por ello se hace un recorrido por la evolución de las agencias digitales, retratando los actores del mercado de comunicación digital, al tiempo que se abordan los cambios que han impactado en el sector. Además, se analiza el funcionamiento de las agencias creativas digitales, los servicios que prestan, así como los modelos de contratación de campañas de publicidad online.

3.1. Incidencia de Internet en la evolución de las agencias digitales

En 1960 Internet nació y empezó tímidamente a ser vista como una herramienta de marketing directo, que es definido por Kotler (1998) como “un sistema interactivo que usa uno o más medios de publicidad para obtener una respuesta y/o traslación mensurable en cualquier ubicación”. Pero fue a partir de la comercialización de Internet y de la introducción de la Web en la década de 90, cuando se dio lugar a la aparición de varias aplicaciones de comercio electrónico, subastas online y compras electrónicas. En este escenario surgió la comunicación digital, la Web empezó a

tener millones de usuarios en blogs y comunidades virtuales, y pasó a ser un canal de comunicación que despierta el interés de las marcas, sobre todo por hacer una comunicación dirigida por perfil del público.

El primero intento de hacer una comunicación comercial masiva en Internet ocurrió en 1994, en Estados Unidos, por el despacho de abogados Canter y Siegel. Se considera que este un intento de hacer comunicación digital fracasó por la gran repercusión negativa que provocó, tanto por parte de los usuarios que recibieron el anuncio, cuanto por la prensa de la época. La empresa Canter y Siegel buscó un modo barato de hacer la comunicación y envió un anuncio a más de 7.000 foros de discusión, ofertando sus servicios para la obtención del *green card* americano. Con ello se violaron las reglas de dichos grupos que prohibía la publicación de campañas publicitarias. El experimento tuvo su reflejo en la reputación de la empresa, entre los miembros de la comunidad online y despertó una discusión sobre la necesidad de tener la estrategia adecuada para la comunicación en Internet.

A partir del año 2000 se entra plenamente en la era digital, la Web se popularizó y empezó a formar parte de la vida de las personas. En estos años se han desarrollado las plataformas online, las comunidades virtuales, el periodismo digital, los anuncios interactivos y la tecnología móvil. Toda esa evolución de Internet ha sido un soporte para el creciente interés de las marcas por la comunicación digital, que es de donde emerge la necesidad de crear agencias creativas digitales. Por ello, es imprescindible saber cuáles son los principales marcos de dicha evolución y de otras invenciones necesarias para el desarrollo de la comunicación digital.

Cuadro1: Evolución de la comunicación digital

Año	Invención
1990	Photoshop 1.0 exclusivo para Macintosh
1994	El primer SMS (Short Message Service) de texto fue enviado en Finlandia en Diciembre de 1994
	Denso Wave inventó QR Codes, originalmente usado en las fábricas de Toyota para

	realizar un seguimiento de la producción
1995	Nació la World Wide Web (WWW.)
1996	El programa Flash fue introducido
	Fue lanzado el modelo Nokia 9.000 Communicator que ha realizado el primer acceso móvil a la web por teléfono celular
	Creación del ICQ, el programa de comunicación instantánea pionero en internet
1997	Las primeras señales de medios sociales con AOL Instant Messenger, los usuarios hablaban en chats con los demás
	El nacimiento del blogging
	Lanzamiento del Google
2000	Los anuncios móviles hacen su debut
	La web social de relacionamiento, Friendster, es lanzada y alcanza 3 millones de usuarios en tres meses
	PointRoll desarrolla y lanza el primer bloque de anuncios online expansibles
2001	Campaña de divulgación del MSN Messenger
2003	Lanzamiento de MySpace, LinkedIn una red social para profesionales y Facebook para estudiantes de Harvard
	Nació el Google Adwords
2004	Conexión a Internet rápida con banda ancha. Más de la mitad de los usuarios de Internet de Estados Unidos ya acceden por banda ancha
	Los videos online son la mayor demanda durante las elecciones de 2004 en USA
	La primera divulgación pública de Facebook ocurrió el 1 de mayo
	En 24 de enero nace el Orkut, una red social de Google, que llegó a tener más de 30 millones de usuarios en Brasil
2005	Fundación de Youtube en febrero. El primer video fue publicado en Abril

2006	Nace el Twitter
	Lanzamiento de Tuenti, una red social destinada a los jóvenes españoles
2007	Apple anuncia el iPhone en Estados Unidos
	La publicidad dinámica con altas funciones creativas gana fuerza
	Tumblr es lanzado al mercado
2008	Nace Spotify
2009	Primero anuncio expansivo para iPhone
2010	Apple anuncia el iPad
	Internet supera a los periódicos tradicionales como fuente principal de noticias para los americanos
	Lanzamiento del Pinterest una plataforma de curación de contenido
2011	Fundación de Google+
2012	El 38% de los hogares estadounidenses tiene por lo menos una TV conectada a Internet
2013	Compra programática en tiempo real

Cuadro: Elaboración propia

Como se puede ver, este es un mercado dinámico, que está en evolución constante y que ha transformado el modo como se consume la información. Por lo tanto, las empresas han tenido que acoger este tipo de comunicación para llegar hasta su público, aprovechándose de los su múltiples beneficios, según Kotler (1998) se pueden destacar por lo menos tres de ellos: (1) Conveniencia: los consumidores pueden comprar y obtener informaciones de los productos y servicios 24h al día; (2) Información: los consumidores pueden encontrar demasiada información comparativa sobre marcas, empresas y competidores de cualquier

parte; y (3) Menor exposición a vendedores y factores emocionales: con servicios online, los consumidores pueden contornar la persuasión de los vendedores y evitar la influencia de factores emocionales. Cambiando la mirada para las empresas, los beneficios pueden ser aún mayores: (a) rápida adaptación a las condiciones de mercado, por poder añadir productos y cambiar precios y descripciones; (b) menores costes por evitar despensas con alquiler, instalaciones, vendedores y manutención de la tienda; (c) desarrollo de relacionamiento con los clientes por tener una mayor interacción; y (d) mensuración de la audiencia con información muy relevante para ampliar la eficacia de la estrategia de ventas.

En este sentido, en el comienzo del siglo XXI muchos anunciantes empiezan a darse cuenta que Internet es más que nada un fenómeno social que se ha consolidado como un canal de negocio y promoción muy diferente a lo que estábamos acostumbrados. Ahora no son sólo las grandes empresas quienes pueden mantener una comunicación creativa y dirigida a sus clientes, la Web ha democratizado la publicidad ampliando “el acceso a todo tipo de anunciante sin importar el tamaño o naturaleza del mismo, es decir una pequeña o mediana empresa, cuyo ámbito de actuación esté muy localizado geográficamente, puede competir con una gran empresa nacional o, incluso, con una multinacional en igualdad de condiciones” (Liberos et. al, 2013, p. 26).

Fue en este escenario donde nació en 1994 la mayor agencia interactiva de Estados Unidos, Razorfish. Fundada en New York por los amigos Craig Kanarick y Jeff Dachis, con el slogan “Soluciones para problemas difíciles”. La compañía global forma parte hoy de Publicis Groupe, uno de los mayores grupos de comunicación del mundo. Casi en la misma época fue fundada la agencia digital HUGE, concretamente en 1999, por ex trabajadores del departamento interactivo de la agencia de publicidad Deutsch’s. Originalmente operaba desde un apartamento en Brooklyn. El primer cliente que contrató la agencia HUGE fue IKEA para rediseñar su sitio web¹⁹.

Entre 1995 y 1996 a JWT Brasil, fue una de las primeras agencias – junto con DM9, Almap y DPTO – que se organizó para desarrollar proyectos y campañas para Internet. Ya en el año 2000 JWT pasó todas sus operaciones de web en Latinoamérica a una agencia digital de Argentina llamada CollectiveMind, pero luego

¹⁹ [https://en.wikipedia.org/wiki/HUGE_\(digital_agency\)](https://en.wikipedia.org/wiki/HUGE_(digital_agency)) Fecha de consulta 10/10/2015

en 2001 llevó a Brasil JWT Digital. Mientras las agencias tradicionales en Brasil intentaban adaptarse a los cambios del mercado, fue lanzada la AgênciaClick en octubre de 1999, que nació a partir de la empresa de software Midialog que desarrollaba sistema de automatización y multimedios. En 2007 fue vendida por 31 millones de dólares al grupo Isobar. Sin duda sus 19 leones de publicidad en Cannes y su lista de 29 clientes activos han ayudado a su valoración en el mercado.

En 1997 fue lanzada en España la agencia DobleYou, localizada en Barcelona. Fue la primera con cultura digital que está en el mercado hasta hoy y tiene como misión “interpretar la publicidad en el nuevo entorno de medios en que vivimos”. En la actualidad es una de las agencias más premiadas de España, ganadora de 11 leones en Cannes, entre ellos un Grand Prix, y 65 soles en el festival El Sol, entre otros el Platino a la mejor campaña integrada. Entre sus principales clientes están marcas de renombres como Audi, Nike, Microsoft, Mahou, entre otras²⁰.

Estas agencias han pasado por muchas transformaciones (como se ha abordado en el Estado de la cuestión del capítulo 1) para llegar al modelo que tienen hoy en día. En torno al año 2000 actuaban como productoras digitales para hacer el diseño web. Más o menos en 2004 pasaron a tener estrategia y redes sociales, y a partir de ahí la evolución fue más rápida. Han agregado el desarrollo tecnológico y el enfoque en producción de contenido y más adelante en compras de medios.

El proceso de transformación siempre fue una constante en el sector de comunicación, pero con Internet la velocidad se ha acelerado. En cada fase nacían agencias especializadas centradas en una de las áreas citadas, pero las agencias que poseen raíces digitales, se han desarrollado para ofrecer una mayor experiencia creativa para los clientes. Para tanto, Williams (2010)²¹ resalta que dichas agencias están pasando por una adaptación de su concepción creativa con un nuevo “Creative Manifesto” que afirma que en tiempos de fragmentación de la audiencia, multicanales y ambiente controlado por el consumidor, los grandes trabajos creativos tienen que atender a tres criterios:

1. Well-conceived and well-crafted ideas executed in all types of paid media

²⁰ <http://www.doubleyou.com> Fecha de consulta 10/10/2015

²¹ <http://www.ignitiongroup.com/red-paper/a-new-definition-of-creativity-for-ad-agencies/> Fecha de consulta 22/10/2015

– mass, addressable, digital, ambient and alternative (think television, radio, magazines, outdoor, direct mail, online banners, etc.)

2. Well-conceived ideas that result in positive brand exposure in earned media – from traditional media to social media (think editorial coverage, blogs, online mentions, viral videos, word of mouth, etc.)

3. Well-conceived and well-crafted ideas executed in owned media – channels and properties owned by the brand itself, including everything from packaging to distribution to employees, and even the product itself (think brand websites, stores, buildings, displays, online branded content, etc.)

Es decir, lo importante es la idea y no el soporte que va a hacer que ésta llegue al consumidor. De este modo, no se puede hablar sólo de campañas creativas, sino que hay que considerar la creación de programas y aplicaciones.

Cuadro 2: Agencias creativas y sus campañas, programas y plataformas.

Campañas	Programas	Plataformas
Acerca de comunicaciones	Acerca de las relaciones	Acerca de interacciones
Sobre la base de la persuasión	Sobre la base de las percepciones	Sobre la base de la utilidad
Parcialmente unidireccional	Bidireccional	De tres vías o más
Episódica	Iterativo	Duradera
Ejemplos: campañas de publicidad Los medios de comunicación, campañas de email marketing	Ejemplos: programas de fidelización de clientes, programas de servicio al cliente	Ejemplos: interfaces y aplicaciones en línea, aplicaciones móviles

Fuente: Tim Williams (2010) basado en Robert Greenberg y Barry Waxman

Hay varios obstáculos para implementar la creatividad en todas las agencias: (a) la departamentalización de la creatividad; (b) el proceso secuencial de la agencia; y (c) tener en la cabeza que la solución para todos los problemas es la compra de anuncios.

3.2. Los actores del mercado de comunicación digital

Para entender el ambiente que las agencias creativas digitales transitan, es necesario conocer la situación de los actores del mercado de comunicación digital, es decir, de los agentes que actúan en este sector y lo hacen posible. Dichos actores son: los consumidores, los anunciantes, los medios y las agencias.

3.2.1 Los consumidores

Los consumidores han ganado una fuerza jamás vista, sobre todo por disponer de herramientas que representan la máxima expresión de la Web 2.0 como las redes sociales, que están basadas en una política de colaboración y gestión compartida del conocimiento entre los usuarios de Internet. Dichas redes se configuran como comunidades de usuarios que establecen relaciones personales o profesionales y que comparten conocimiento y experiencias. En ese contexto de la valoración de los CGM (*Consumer Generated Medios*) ha surgido un amplio elenco de redes sociales. Por una parte, se encuentran las redes generalistas, como Twitter, Instagram y Facebook, que son sitios formados por perfiles personales de usuarios que incluyen redes de amigos, así como contenido audiovisual (fotografías, vídeos y música); por otra, existen las redes sociales verticales que apuestan por la oferta de contenidos y servicios referentes a un campo o actividad muy específicos. Es el caso de LinkedIn, red social destinada a profesionales de todas las ramas que hace público perfiles exponiendo su curriculum, conectando ex compañeros de trabajo, haciendo posible una busca por puestos de empleo y hasta hacer publicaciones especializadas en su campo de actuación.

En definición de Prisco (2008 in Fernández, García & Jiménez, 2008, p. 363) la Web 2.0 es “una red de interconexiones entre personas, no sólo de documentos, donde los usuarios son ‘prosumidores’, a la vez consumidores y productores de contenidos”. El nuevo perfil de clientes tiene una cultura participativa propia de la Web 2.0, pero que está extendiéndose al comportamiento de ellos, reflejándose incluso en el modo como interactúan con las marcas. Es a partir de la colaboración mutua cuando las redes sociales logran su principal misión que, según Flores Vivar (2009, p. 76) es “poner en contacto a las personas y hacerlas visibles”. Dicho autor añade que las redes sociales “se basan en el desarrollo de la inteligencia colectiva y se fundamentan en el trabajo colaborativo” (Flores Vivar, 2009, p. 78).

De hecho, este ambiente colaborativo es consecuencia de un cambio del proceso comunicativo. En ese sentido, Flores Vivar (2009, p. 78) resalta que “es importante reconocer el cambio en su audiencia. Ellos desean participar, así que es mejor ayudarles”. Por ello, los canales de comunicación en Internet ofrecen herramientas suficientes para que el usuario actúe como consumidor y productor al mismo tiempo.

Muchos expertos están teorizando sobre el tema, pero lo que se puede decir con vehemencia es que ocurre una transformación de lo que “era casi un oligopolio en la creación y producción de información a una situación en la que cualquier persona puede convertirse en un ente emisor y creador de opinión” (Flores Vivar, 2006, p. 2).

Por lo tanto, en definición a esa cultura participativa, Jenkins (2008, p.15) defiende que “más que hablar de productores y consumidores mediáticos como si desempeñasen roles separados, se puede ver hoy como participantes que interaccionan”.

De ahí que, de todas las fases de Internet, el modelo de la web 2.0 es el que más se acerca a implementar de manera efectiva la visión de Internet como un sistema nervioso compartido, como una inteligencia global distribuida” (Vicente, 2005, p. 96). Esa inteligencia colectiva, como la denominaba el teórico cibernético francés Pierre Lévy, implica “que ninguno de nosotros puede saberlo todo; cada uno de nosotros sabe algo; y podemos juntar las piezas si compartimos nuestros recursos y combinamos nuestras habilidades” (Jenkins, 2008, p. 37).

Más que nada, los consumidores han sido impactados por el robotismo global, que es “la capacidad de ser una presencia consciente en varios lugares al mismo tiempo” (McLuhan, 1989, p. 91). El “santo patrón” de la revolución digital²² aborda que “los nuevos medios de comunicación acentúan las extensiones de nuestro sistema nervioso, las cuales pueden ser separadas del cuerpo y ser convertidas en colectivas”. Con ello, se refuerza la idea de la existencia de una inteligencia colectiva, que transforma el consumo en una actividad colectiva.

Aún con la idea de robotismo global, McLuhan describe algunos aspectos negativos que las tecnologías de la información pueden traer a la sociedad contemporánea, reflejándose incluso en la cadena de consumo: a) Al estar en el centro de control enviando y recibiendo información de todo el mundo, el usuario podría sufrir daños peligrosos, ya que su cuerpo permanecerá en un solo lugar, pero su mente volará hacia el vacío electrónico; b) La falta de privacidad de la sociedad electrónica, en la cual el hombre se transformaría en información abstracta para conveniencia de los demás; c) La dificultad de captar y procesar la información de forma analítica, ya que los sucesos se mueven a la velocidad de la luz.

Algunas de estos aspectos todavía son centro de muchas discusiones sobre la sociedad de información. Pero, por más que no se puedan dar todas las respuestas necesarias y que el entorno se figure como un interrogante constante, “la convergencia mediática está teniendo lugar en los mismos aparatos, en la misma compañía, en el cerebro del consumidor y entre los mismos fans.” (Jenkis, 2008, p. 27). Este cambio en el modo de consumir la información, ha impactado en la entrega de valor a los clientes. Antes el consumidor no era activo en este proceso, se quedaba pasivo mientras la empresa hacía su trabajo para entregarles el valor a ellos, pero ahora ellos influyen, por ejemplo, en la reputación corporativa de la marca.

3.2.2. Los anunciantes

Los negocios han tenido que remodelarse para atender a la demanda de este consumidor participativo y que acompaña de cerca las innovaciones tecnológicas, Rayport y Sviokla (1996, pp. 15-16) destacan que las empresas han de adoptar un

²² La revista *Wired* declaró a Marshall McLuhan santo patrón de la revolución digital.

conjunto actualizado de principios orientadores, dado que en un mercado electrónico muchos de los axiomas económicos que han servido de orientación han sufrido una modificación. Por ello, proponen cinco principios a considerar:

1. **Ley de los activos digitales:** que, a diferencia de los físicos, no se agotan con su consumo.
2. **Nuevas economías de escala:** la cadena de valor virtual redefine las economías de escala, pues a pesar de exigir en muchos casos costes fijos elevados, permite que pequeñas empresas consigan unos reducidos costes variables unitarios para bienes y servicios en mercados dominados por las grandes empresas.
3. **Nuevas economías de alcance:** las empresas pueden redefinir las economías de alcance aprovechando un único conjunto de activos digitales para proporcionar valor en múltiples y dispares mercados.
4. **Reducción del coste de las transacciones:** ya que la capacidad de procesamiento por unidad de coste en los microprocesadores no para de crecer. Así, las empresas pueden realizar un seguimiento de una información a coste muy bajo.
5. **Equilibrar la oferta y la demanda:** como las empresas reúnen, organizan, seleccionan, sintetizan y distribuyen información en el mercado electrónico, y al mismo tiempo controlan el flujo de información de los productos físicos, satisfarán los deseos de los clientes, y la oferta se adaptará a la demanda.

En esa misma línea de identificar las particularidades de la economía que emerge de este nuevo entorno digital, Anderson (2006, pp. 35-39) resalta la

importancia de la larga cola que la economía creativa ha logrado. En ese contexto sobresalen los nichos de mercados que consumen en menor cantidad, pero que no dejan de consumir, y a medida “que las compañías ofrecen más y más artículos, descubren que la demanda real responde a la oferta. El hecho de haber incrementado de forma considerable las opciones parece generar la demanda de esas opciones”. O sea, se vive un cambio de valores económicos en el siglo XXI.

Hasta la década de 90, cuando Internet ha ganado fuerza y se ha popularizado, la economía estaba basada en el éxito, sólo los productos que presentaban éxito de ventas estaban disponibles en el mercado minorista. Anderson (2006, p. 31) considera que esa fue la solución encontrada por las industrias culturales para el problema de falta de espacio de almacenamiento, que acababa generando como consecuencia la falta de accesibilidad a productos que interesaban a nichos aislados.

Así era el mundo cuando el valor se basaba en la escasez. Ahora, con la distribución y la venta digital, se presencia un mundo de abundancia. “La escasez requiere productos de gran popularidad; si hay muy poco espacio en los estantes de las tiendas, en la radio o en la televisión, sólo es posible llenarlo con los artículos que se venden mejor”. Desde un punto de vista más amplio, Anderson (2006, p. 24) defiende que la larga cola se relaciona con la economía de la abundancia, “con lo que sucede cuando los obstáculos que se interponen entre la oferta y la demanda en nuestra cultura comienzan a desaparecer y todo llega a ser accesible para todos”.

Por lo tanto, en palabras de Aced, Sanagustín y Llodra (2009, p. 17) la teoría de la economía de larga cola implica que la cultura y la economía se alejan de los mercados y productos que encabezan la curva de la demanda (los más populares) y se expanden en la parte alargada de la curva (los minoritarios). Cuando la opción que se ofrece a los consumidores es infinita, se pone en manifiesto la verdadera forma de demanda. Por esta razón, tomando como ejemplo el tema central de su investigación, la oferta de temas musicales, Anderson (2006, p. 32) afirma:

“Si bien hay millones de temas musicales en los catálogos colectivos de todos los sellos discográficos, el minorista más grande de Estados Unidos, Wal-Mart, posee un inventario que se encuentra muy cerca de la cabeza, o punto culminante de la curva, con aproximadamente 4.500 CD originales.

En Rhapsody²³ hay 4.500 álbumes que contienen los primeros 25.000 temas. Por esta razón el gráfico muestra las categorías hasta esa cifra. Lo que estamos viendo aquí es el inventario de Wal-Mart, en el cual los primeros 200 álbumes representan más del 90 por ciento de las ventas”.

Figura 1. Economía de la larga cola (*The long tail*)



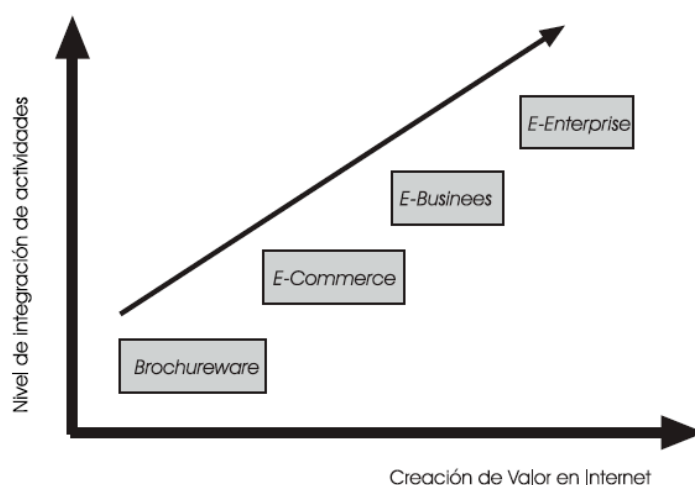
Fuente: Elaboración propia basada en modelos expuesto por Anderson (2006, p. 32)

Las empresas de mayor éxito hoy sacan provecho de la larga cola. Por ejemplo, Google obtiene la mayoría de sus ganancias no de las empresas anunciantes, sino de las pequeñas (la larga cola de la publicidad). Al superar las limitaciones de la escala y la geografía, estas compañías no sólo han expandido los mercados existentes, sino que también han descubierto nuevos mercados. Lo mismo ocurre con Facebook, por ser una red social generalista y que el valor está basado en la cantidad de usuarios registrados, ofrece una infinidad de recursos a sus miembros: aplicaciones, encuestas, eventos, páginas, grupos, perfiles, juegos, *social shopping* (*e-commerce*), fotos, vídeos, acceso desde distintas plataformas, etc.

²³ Rhapsody es una tienda de música online que evidencia la idea de abundancia en el gráfico expuesto.

La larga cola evidencia una característica importante de la nueva economía digital, que es el cambio de valor de la escasez para la abundancia, pero para poder lograr los objetivos de la presente investigación, es necesario conocer los modelos de negocios que se ha desarrollado en Internet hasta hoy para tener un mayor conocimiento de las estrategias de negocios actuales, ya que gran parte de las marcas apoya su proceso de creación de valor para los consumidores en dicha red. En ese sentido, Hoque (2000, pp. 8-14 in Sánchez & Sandulli 2007, p. 218) propone una evolución de los modelos de negocios en Internet (Figura 1.4.2): *brochureware* (escaparate), *e-commerce*, *e-business* y *e-enterprises*.

Figura 2. Evolución de los modelos de negocios en Internet



Fuente: Sánchez & Sandulli (2007: 219) basado en el modelo propuesto por Hoque (2000).

El *brochureware* es el primer paso en Internet, que permite establecer la presencia en el entorno virtual mediante una página Web corporativa. Las empresas buscan la notoriedad que aporta el hecho de estar presentes en la red. Además, es un medio de publicidad y aporta información a quien la visite. Para Sánchez & Sandulli (2007, p. 218) se trata de “obtener presencia y de permitir que los clientes o los potenciales clientes puedan acceder a la marca y obtener información referida a la compañía, cuando y desde donde se quiera y todas las veces que se desee”.

Mientras que en un primer paso las empresas sólo ofrecen información de los productos, en la segunda fase de la evolución de Internet, el *e-commerce*, objetiva

facilitar la compra y la venta de bienes y servicios. La Comisión Europea (1999, p. 12, in Quintero, Obra & Meléndez, 2000, p. 65) define el comercio electrónico como “todo tipo de negocio, transacción administrativa o intercambio de información que utilice cualquier tecnología de la información y de las comunicaciones”. En concreto, podemos considerar como *e-commerce* a las siguientes actividades: establecimiento de contactos entre clientes y proveedores; intercambio de información; de bienes y de servicios; suministro en línea de contenidos digitales; pagos electrónicos; organizaciones virtuales; coparticipación de procesos de negocio entre una organización y sus colaboradores; prestación de servicios en línea (*online sourcing*); contratación pública; subastas; y servicios preventa y postventa.

El *e-business* supone un paso importante para la creación de valor, la empresa debe integrar perfectamente a los proveedores y clientes a través de la red (sistema de valor), la organización debe sufrir un cambio en su estructura organizativa importante para soportar ese modelo, la gestión de la cadena de suministros salta las fronteras de la propia organización, buscando la gestión integrada y coordinada con proveedores, clientes, intermediarios o, incluso, fabricantes de productos complementarios. El *e-business* ha tenido un especial impacto en la dimensión estrictamente comercial, sobretodo manifiesta un extraordinario dinamismo en la forma de relación B2C.

Por último, la *e-enterprise*, la empresa virtual o electrónica, para Hoque representaría un modelo nuevo de negocio, 100% Internet, quizás una evolución del *e-business* o un modelo de empresa totalmente virtual sin necesidad de esa evolución. Sánchez y Sandulli sostienen que es difícil encontrar una empresa que se encuadre en este cuarto nivel, pero se puede considerar como ejemplo más cercano *Dell*, que utiliza la información para crear nuevas relaciones con sus clientes, de todos modos, dicha corporación cumple más características del *e-business*, por también realizar ventas de sus productos en tiendas físicas.

Aún en esa última fase que según Rayport y Sviokla (1995, p. 8), es donde las empresas recurren al flujo de información de su cadena de valor virtual con el fin de proporcionar a los clientes nuevas formas de valor, el profesor de Harvard Andrew McAfee ha lanzado un nuevo concepto, que es el *enterprise 2.0*, emergente en el mercado de las TIC's.

Según McAfee, la *enterprise 2.0* es “el uso de plataformas de *software* social en las organizaciones o entre distintas organizaciones, los colaboradores del negocio y sus clientes”. Torres (2007, p. 26) considera que “cada vez son más las empresas que empiezan a adoptar la Web 2.0 para conseguir mayores niveles de productividad y una colaboración más efectiva y simplificada entre empleados, socios y clientes, dando lugar a un nuevo concepto de empresa que algunos llaman *enterprise 2.0*”.

Indudablemente, la Web 2.0 permite a las empresas ser más eficientes y flexibles en su manera de operar, dar respuestas más rápidas a las necesidades y expectativas de sus clientes, elegir a sus proveedores de forma más racional y poder participar de un entorno global y abierto donde irán surgiendo nuevos mercados y revolucionando algunos de sus sectores.

Por todo lo expuesto se puede percibir, que las empresas han sufrido una gran transformación en su modelo, dejando de centrarse en los productos (*product center*) y pasando a enfocarse en sus clientes (*customer center*), incluso hay algunas marcas que van más allá y priorizan la experiencia del consumidor (*experience center*). Además, los cambios en los medios estimulan a los clientes a comprar espacios publicitarios directamente, sin recurrir a una agencia especializada para hacerlo. Facebook, por ejemplo, la mayor red social del mundo, tiene una plataforma de negocios disponible para cualquier persona que quiera anunciar en la red, aún más, ofrecen workshops para enseñar a los anunciantes qué pueden hacer para optimizar sus campañas. Es un cambio de mentalidad que ha venido para mover la industria publicitaria y estimular nuevos modelos de rentabilidad.

3.2.3. Los medios

La cultura participativa es una de las vertientes que desencadenaron la convergencia mediática, que es donde todos los medios convergen para transmitir contenidos a través de múltiples plataformas mediáticas, dispuestos a ir casi a cualquier parte en busca del tipo deseado de experiencia. Es decir, no importa por qué vía la información sea transmitida, lo importante es lograr llegar hasta el público objetivo. Siendo así, en palabras de Jenkis (2008) “la convergencia se produce en el

cerebro de los consumidores individuales y mediante sus interacciones sociales con otros". Por lo tanto, para la desilusión de muchos gurús del futuro, la convergencia mediática no significa la muerte de los medios tradicionales, "el emergente paradigma de la convergencia asume que los viejos y nuevos medios interaccionarán de forma cada vez más compleja" (Jenkis, 2008, p.17).

Esa nueva cultura, incide en la forma de consumir los medios. Por esa razón, los contenidos multimedia e interactivos, como los negocios, tendrán que enfocarse de diferentes maneras, pues las fuentes de ingreso pueden ser muy distintas en cada uno de ellos. En este sentido, se están buscando nuevas formas de añadir valor a los medios de comunicación interactivos, algunas iniciativas en este sentido son las siguientes:

1. Alta segmentación

Las redes sociales recogen a los perfiles de usuarios con información de comportamiento psicosocial, como la edad, sexo, gustos, y principalmente qué temas les interesan. Dicha información se puede encontrar en las comunidades siguiendo la temática de cada una de ellas e incluso en aquellos intereses que son declarados en la descripción del perfil. El conocimiento de los usuarios es de gran relevancia para los anunciantes que buscan una audiencia cada vez más segmentada y minoritaria, que permita un marketing y una publicidad más eficiente. Las marcas quieren comprar audiencia, no sólo espacios.

2. Monitorización del usuario

Mediante diferentes dispositivos informáticos es posible seguir el comportamiento de navegación de los usuarios de los medios online. Es decir, es posible averiguar a qué componentes de la red está accediendo el usuario, ya sean videos, fotos, foros, comunidades, aplicaciones, etc. Aún más, se puede estudiar el comportamiento de los consumidores de un determinado seguimiento o de una marca específica, este análisis puede ser utilizado para identificar necesidades de los clientes en investigación de marketing, para hacer testes y lanzamiento de nuevos productos, para generar inteligencia competitiva, para atención al cliente,

para mejorar la oferta de productos, para estrechar la relación con los consumidores y para proteger la reputación corporativa.

3. Verticalización interna

En relación a la segmentación de audiencias y a la capacidad de analizar los perfiles de los usuarios, encontramos la posibilidad de construir grupos especializados en un tema muy concreto cuando se trata de Internet, pero incluso en los medios tradicionales hay una verticalización temática en la propia programación. Estos grupos podrían suponer una significativa fuente de información o entretenimiento para los interesados y aficionados a un tema concreto. Se trata, por tanto, de ofrecer a los usuarios lo que exactamente quieren consumir, para así establecer una comunicación efectiva y que permita a los anunciantes obtener un retorno significativo.

4. Tendencia a cierta fidelización por el coste de desplazamiento hacia otra red social

Moverse de una red social a otra supone a los usuarios la creación de un nuevo perfil y, lo que resulta más costoso, la búsqueda de los contactos que tenía en la antigua red. Por ello, es más interesante para los usuarios mantener su perfil actualizado en los sitios web que ya están acostumbrados a manejar, porque ya tienen colgado en su perfil fotos, videos, contactos, recados, etc. Así pues se genera una tendencia de fidelización ante el tiempo que se requiere emplear para reconstruir una nueva “historia” en otra red.

5. El usuario es generador y distribuidor de contenidos

Uno de los mayores atractivos de la Web 2.0 es la posibilidad que ofrece a los usuarios de publicar sus propias comunicaciones sobre los diferentes temas de interés público. Si bien el modelo de comunicación de los medios tradicionales era mayoritariamente unidireccional (el medio era el emisor de mensajes y el público o audiencia era un mero receptor), las plataformas de la Web 2.0 permiten un modelo de comunicación bidireccional, en el que los usuarios bien

publican contenidos creados por ellos mismos, bien favorecen la agregación de contenidos creados por terceros. Este tipo de comunicación crea un flujo de actividad importante en las redes sociales, que favorece el interés de los usuarios por dichas redes.

Como afirma Haza (2008), en un artículo publicado para la revista *Telos* “Redes sociales y propiedad intelectual. Dos mundos obligados a entenderse”, los usuarios se han convertido en creadores de contenido al tiempo que al comenzado a reutilizar las obras creadas por terceros con una repercusión viral desconocida hasta entonces.

6. Multiplicidad de recursos

Las diversas plataformas mediáticas disponibles en Internet (blog, redes sociales, portales de noticias, foros, aplicaciones, games, etc.) tienen como diferencial la infinidad de recursos que ofrecen, posibilitando a los usuarios vivir una experiencia distinta de la que vivirían en los medios tradicionales.

7. Agrupan entretenimiento e información

Los medios interactivos se caracterizan por una combinación de elementos informativos con elementos de entretenimiento. Los contenidos emitidos por los usuarios van de creaciones musicales y videos caseros, creados por ellos mismos, a vídeos pertenecientes a terceros. El consumo de videos supone una actividad de entretenimiento para los usuarios, especialmente aquellos de *Youtube*, sin embargo, también hay videos destinados a difundir una noticia o contenido para formación profesional como palestras, workshops y vloggers.

Por otra parte, los comentarios lanzados por los usuarios pueden ser de índole personal, como qué han hecho a lo largo del día, o también pueden ser referentes a un hecho de interés público ocurrido y del que quieran expresar su opinión.

Algunas redes sociales, como Facebook, ofrecen la posibilidad de “hacerse fan” de una determinada marca o un determinado producto cultural. Mediante este mecanismo, el usuario recibe diferentes noticias concernientes a esa marca

o producto, como por ejemplo la agenda de eventos, promociones y aplicaciones de la marca que están disponibles.

8. Los usuarios son generadores de opinión

Al ser generador de contenidos, el usuario es también generador de opinión al comentar sus diferentes puntos de vista sobre las noticias que se tratan en la Web. Esto a su vez permite una cierta libertad de expresión que otros medios de comunicación ofrecen en menor grado.

9. Recomendación de marcas

En relación a la generación de opinión, los usuarios se convierten en los verdaderos prescriptores de las marcas y los productos. Determinadas prácticas publicitarias como el marketing viral, o actividades relacionadas con el comercio electrónico como el *Tripadvisor* han favorecido que los usuarios sean buscados por los demás para que les recomienden o aconsejen en su decisión de compra. El usuario es un prescriptor que acompaña o interviene en el proceso de selección y compra de un consumidor.

10. Visibilidad en varias plataformas

La banda ancha y la conectividad a Internet han permitido que no sólo sea posible acceder a las redes sociales mediante el ordenador, sino que también se pueda hacer mediante el teléfono móvil o de un tablet.

11. Socialización

Si bien hasta hace poco Internet, y los ordenadores en general, se consideraban elementos que mantienen a los usuarios aislados de la sociedad, las redes sociales han supuesto un mecanismo sin precedentes en la recuperación de viejas amistades, en el mantenimiento de relaciones a distancia, en unir lazos familiares, etc. Han tornado en una vía a más que la sociedad posee para interactuar.

Los nuevos medios digitales ofrecen a los anunciantes la posibilidad de impactar en sus consumidores con publicidad personalizada y generan nuevas oportunidades en los innúmeros canales. A ello hay que sumar la aparición del vídeo y el crecimiento de mobile advertising. El número de actores en el ecosistema se multiplica de manera exponencial: decenas de redes display (exclusivistas o no), empresas de analítica web, herramientas de targeting, agencias de marketing en buscadores, empresas de marketing de resultados, email marketing, social media, redes y tecnologías de vídeo y mobile advertising.

La publicidad contextual es una modalidad publicitaria que está basada en la aportación trascendental de Google al crear el *Adwords*, que es una tecnología que le permite variar la publicidad de su buscador en función de las palabras buscadas por los usuarios. Así pues, encuentra un público receptivo y que posee interés previo por los productos concretos anunciados. Por esta razón, la publicidad contextual presenta gran efectividad, el usuario ya tiene creada una necesidad.

Sin embargo, la manera en que Google y Facebook estructuran la publicidad contextual es distinta. En Google el anuncio aparece de acuerdo a las palabras buscadas por los usuarios en su motor de búsqueda, en tanto que en Facebook sólo los usuarios que se encuadran en el perfil previamente establecido por los anunciantes pueden visualizar el anuncio. La similitud existente en la base de los anuncios de estas dos grandes compañías, son las palabras clave o interés. Con ello, la gestión de este modelo publicitario es simplificada, ya que cada anunciante puede elegir administrar por sí solo tanto los intereses a los que quiere vincular sus anuncios como el presupuesto que está dispuesto a invertir.

La elección de los gustos y del *target* es fundamental para determinar el éxito o el fracaso del anuncio, además es necesario realizar un seguimiento de la inversión y valorar los beneficios constantemente. Se puede evaluar la eficacia del anuncio monitoreando las conversaciones generadas en torno de la marca y analizando el tráfico de la página de destino del anuncio. Esta última, puede ser una página corporativa dentro del propio Facebook o una página web externa.

Por abarcar a un gran público y ser un canal de marketing viral, gracias a su

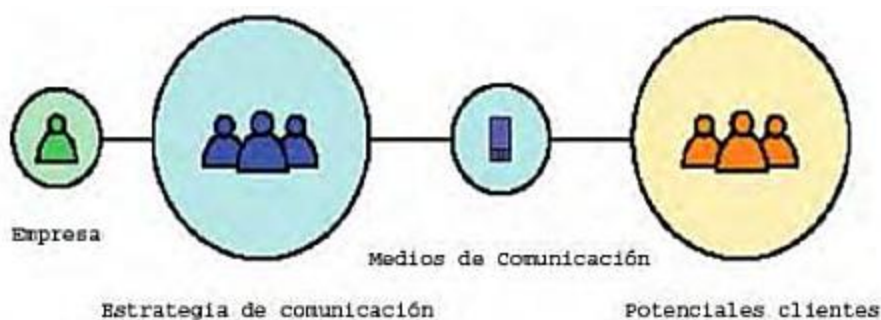
facilidad de expansión tiene capacidad de llegar a grandes segmentos de la población. Sin embargo, la publicidad contextual está evolucionando para una segmentación a partir del comportamiento de navegación de los usuarios, dicha práctica ha despertado un gran debate cuanto el derecho del usuario a la privacidad.

3.2.4. Las agencias

En la era digital las agencias aún buscan un modelo de negocio que considere todos los cambios habidos en un entorno en el que los consumidores se han ido adentrando en una cultura participativa, los medios han afrontado la convergencia mediática, los anunciantes están mejor informados y existen herramientas que posibilitan el análisis de los datos.

Para ello, hay que entender que todas estas transformaciones no son superficiales. Ha ocurrido un cambio en el proceso comunicativo que antes era lineal, es decir, las empresas estaban preocupadas en informar a sus clientes sobre sus diferenciales y ofertas, sin preocuparse en establecer ninguna relación con ellos. En palabras de Celaya (2008, p. 81) “este modelo se basa en la generación y el envío unidireccional de información de la empresa (nota de prensa, ruedas de prensa, campañas de publicidad) con poco o casi ningún tipo de participación por parte del público receptor de sus mensajes corporativos”.

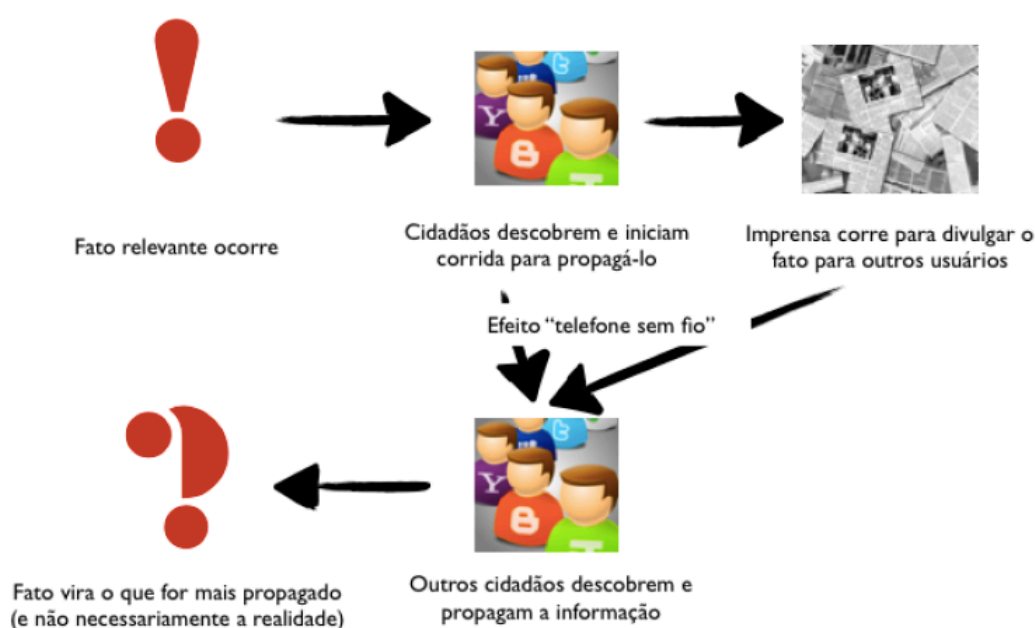
Figura 3: Modelo de comunicación lineal



Fuente: Celaya (2008, p. 81) basado en We Media

Es un modelo de comunicación cómodo, ya que las marcas tienen la idea que “controlan” el mensaje. Pero este modelo está condenado al fracaso en la actual coyuntura, donde hay una demanda clara por producir contenidos, interactuar y relacionarse con los anunciantes. De este modo, surge un nuevo modelo de comunicación que considera este nuevo entorno y abarca los nuevos actores del proceso de formación de la opinión pública, como demuestra la figura 4.

Figura 4: Proceso contemporáneo de formación de opinión



Fuente: Secretaría de Comunicación de la Presidencia de la Republica de Brasil (2012)

Por lo tanto, en este nuevo escenario es preciso entender que los usuarios conectados influyen ahora en la formación de la opinión de los ciudadanos. La Secom del Gobierno brasileño (2012) defiende que “dada la amplitud de las redes, la suma de las voces de todos acabó “deglutiendo” la fuerza de la prensa tradicional y así, genera un flujo anárquico de la información y de opiniones”. Sin embargo, no se puede centralizar la transmisión del mensaje sólo en los medios convencionales, la

población (también consumidores) usuaria de Internet está envuelta en este proceso y son verdaderos propagadores en la red.

Los usuarios priorizan la agilidad de la divulgación de los datos, y, muchas veces, no se preocupan en averiguar la veracidad de la información, distribuyendo el mensaje rápidamente por medio de los *hubs* (grupos altamente conectados en torno a un tema). Por lo tanto, es preciso aceptar que la propia prensa tradicional que, con sus perfiles en las redes sociales, “compiten” con su propia audiencia en la busca del papel de fuente primaria.

De este modo, ya no basta con incorporar los medios en la estrategia de comunicación empresarial, hay que ir más allá e incluir los nuevos productores de contenidos, que pueden ser líderes de opinión en un determinado asunto de interés de la marca, como resalta Celaya (2008, p. 85):

“A la hora de elaborar una estrategia empresarial, las empresas siempre han identificado a los líderes de opinión que influyen directa o indirectamente sobre sus clientes. Las empresas son conscientes de que, en todo proceso de compra, los potenciales clientes siempre buscan un punto de referencia que les ayude a filtrar y entender mejor la gran cantidad de información sobre las diferentes alternativas. Hasta ahora, estos líderes de opinión de referencia solían ser tertulianos de radio y televisión o columnistas de opinión en la prensa escrita, pero con la llegada de los nuevos medios digitales, muchos compradores acuden a los blogs y a las redes sociales para filtrar la información de las empresas”.

De ahí que también ha partido un cambio de paradigma que los nuevos medios añaden a la industria de la comunicación. Además, los recursos digitales de las redes sociales y las posibilidades multiplataforma fueron vistos en un primero momento como una innovación a más del mercado de la tecnología, pero hay que entender que los aparatos móviles han transformado el modo de consumo de la información.

Con todo, si la agencia desear impactar el consumidor, tendrá que respirar digital desde el inicio de los *Jobs*. No se puede cometer el error de pensar el concepto para los medios convencionales y luego adaptar las piezas para hacer la

divulgación también en Internet. Hay que pensar el *Job* desde el principio con un concepto multiplataforma, y no sirve solo adaptar. La convergencia mediática ocurre en el cerebro de las personas (Jenkis, 2008), así que el cliente no separará la percepción que tiene de la marca según el canal por el que recibe el mensaje.

A todo lo expuesto se suma la necesidad de cambio en el modelo de negocio de la agencia de publicidad, que es el mismo – con pequeñas diferencias – desde la década de 90. El intento de lograr una agencia de servicio integral no ha sido acertado por la superficialidad que ha pasado a tener la prestación de servicios de las agencias (López Lita, 2001). Lita ha investigado lo que piensa los gestores de agencias de publicidad a cerca de esta necesidad de cambio, y ha llegado a la identificar que:

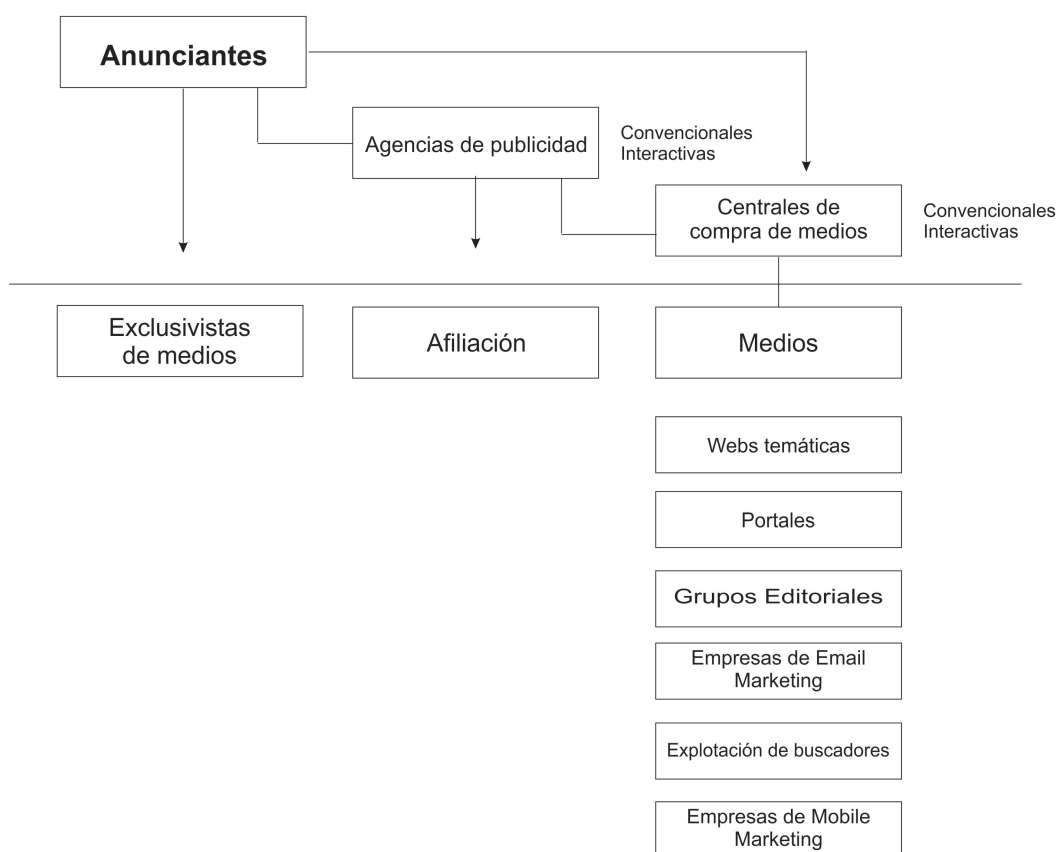
“Este es un cambio profundo que se ha de realizar desde los niveles más altos de la empresa: en la filosofía y la estrategia. Los principales aspectos en los que se estima que es necesario el cambio son, la recuperación de la estrategia, el apoyo de las estrategias en la marca, la remuneración de la agencia y la adaptación a las nuevas tecnologías”.

Sin embargo, las agencias han de tener una gestión abierta a la innovación para adaptarse a transformaciones sustanciales en el modelo de negocio, o sea, realizar cambios en las áreas, en los procesos, en la propuesta de valor y en el modelo de rentabilidad. Existe controversia sobre si las agencias fomentan la creatividad e incluso, en algunos casos, hacen plataformas de innovación para el negocio de sus clientes, pero pospone el cambio en su propio sector de actuación, comportándose como un mercado que está atrapado en su viejo modelo.

En lo que respecta a la remuneración de la agencia, en general aún se practica el cobro del 20% de comisión por la compra de medios, esa realidad es más fuerte en Brasil, donde las centrales de medios encuentran una cierta resistencia de las agencias de publicidad. En España, se percibe que la gran parte de las agencias de publicidad ya utilizan las agencias de medios para intermediar la compra/venta de espacios publicitarios. López Lita (2001, p. 234) señala que “las agencias no perciben a las centrales de medios como amenaza, no creen que puedan comenzar a dar servicios como creatividad, por razones como el ambiente de la agencia o la

sensibilidad especial que tiene hacia la comunicación”. Como se puede ver en la figura 5 con el esquema que sostiene que “ningún anunciante, agencia o empresa de comunicación puede realizar internamente todos los pasos y todos los trabajos que son necesarios para llevar a cabo las diferentes acciones de contacto con el público” (Liberos et. al., 2013, p. 48).

Figura 5: esquema de compra de espacios publicitarios



Fuente: Liberos, Nuñez, Bareño, García del Poyo, Gutiérrez-Ulecia y Pino, 2013.

Los intentos de cambios a partir de finales de la década de 90, se han reflejado en agencias que han incorporado los procesos de trabajo de las empresas de tecnología. Como ya se ha señalado, algunas firmas que desarrollaban páginas web han visto una oportunidad de consolidarse como agencias digitales y han cambiado de rama. Es aquí donde se pueden apreciar procesos de trabajo y perfiles

profesionales que hacen tareas como: gestión de proyectos con certificación PMO²⁴, análisis de requisitos, diseñadores front/back, designer de User Experience, programadores creativos en diversos lenguajes de programación (Java, ASP., PHP, etc.). En esta línea, Lanas Corredor y Farfán Montero (2010: 109) han concluido en su investigación que:

“Las nuevas incorporaciones se corresponden, en su mayoría, con nuevos perfiles profesionales asociados a disciplinas digitales. Expertos en redes digitales (*community managers*) y desarrolladores de contenidos para las marcas (*brand entertainment*) han sido los perfiles profesionales más buscados, seguidos de programadores creativos y diseñadores Front/End con conocimiento de herramientas propias de Internet”.

Finalmente, se puede decir que los cambios de paradigmas encabezados por la era digital han impactado en toda la industria publicitaria. Por lo tanto, vale la pena comprender cada uno de los aspectos que han desencadenado dicha transformación.

3.3. Factores de cambio y tendencias

El ecosistema de la era digital ha impactado en todos los principales actores del mercado, cambiando el modelo de comunicación, ya que interfiere tanto en la emisión de la información, cuanto en la recepción. Por lo tanto, el proceso comunicativo ha tenido cambios en su esencia y jamás volverá al que se conocía en el inicio del siglo XXI. Dichos cambios se han visto reflejados en la industria publicitaria y en el modo de pensar estrategias de comunicación de las marcas

Ha ocurrido un empoderamiento del consumidor, la decisión de compra del consumidor ya no es lineal. Para las marcas ya no basta comunicarse con sus clientes, ahora hace falta proporcionarles una experiencia positiva. La influencia ha dejado de ser un atributo prioritario de los medios y ha pasado a manos de

²⁴ El término PMO, de sus siglas en inglés Project Management Office u Oficina de Gestión de Proyectos en español (OGP), es una unidad, departamento o grupo dentro de la organización que se ocupa de centralizar y coordinar la dirección y/o gestión de los proyectos. Los principios de una PMO para la gestión de proyectos se pueden basar en diferentes metodologías y estándares, tales como PMI®, Prince2®, ISO 9001®, P2M®, los cuales impulsan a las organizaciones a estandarizar sus procesos.

individuos que destacan en la red y se convierten en prescriptores e marca. En medio a todo, los contenidos tienen potencial de adquirir una gran relevancia para los consumidores.

3.3.1. Empoderamiento del consumidor

En el apartado anterior ya se han reflejado los cambios que han ocurrido en el consumidor como agente del mercado, pero hay que considerar el fenómeno del empoderamiento del consumidor, que ha ganado fuerza en los últimos años por la habilidad de conexión, la competencia, el acceso a la información, conocimiento de los derechos de los consumidores y mayor capacidad de elección. Por ello, se puede decir que hay un cambio estructural en el comportamiento del consumidor, que va más allá de la cultura participativa.

Los consumidores desean que las marcas los escuchen, quieren que consideren sus opiniones en la gestión de la empresa, o sea, la influencia transpone la comunicación y llega hasta la cultura y el discurso de la corporación. En ese sentido, demandan una mayor transparencia en el posicionamiento de las marcas y se sienten parte de ellas, como sugiere Mónica Deza - CEO de Universal McCann España al abordar que “Las marcas pertenecen legalmente a las compañías, pero emocionalmente a los consumidores”. Tal y como recoge Gómez (2014) hay expertos como Pilar Rojas, Ph.D. en Ciencias Administrativas de la Solvay Brussels School of Economics and Management, que expresan una idea similar al señalar que:

“El uso de la tecnología, vía la democratización de Internet, ha hecho que los consumidores aumenten su poder de acción. Antes había una comunicación jerárquica, la empresa decidía cuál es el valor y la personalidad de su marca y la difundía a su segmento objetivo. Hoy esta comunicación no es posible ya que el consumidor mismo participa de esta creación de valor. La marca ya no pertenece a la empresa solamente, el consumidor la transforma.”

De modo que “así como las redes sociales son grandes aliados de las marcas, empresas y gobiernos, también pueden convertirse en armas letales cuando existen acciones o actitudes de una marca que molestan a sus consumidores” (Gomez, 2014).

Dichos consumidores se agrupan en las comunidades virtuales, que pueden ser definidas en términos de comunidades de sentidos, es decir, son comunidades que “se articulan como un sistema cognitivo y afectivo complejo que deriva de una serie de experiencias y significados compartidos. Las cibercomunidades comparten sistemas de valores, normas, reglas y el sentido de identidad, compromiso, asociación y pertenencia que puede encontrarse en las comunidades físicas” (Fernback, 1999, p. 211). Pero, a diferencia de estas últimas, nacen transgrediendo las fronteras de lo local, están mediadas por la tecnología y no requieren ubicarse espacialmente.

En este sentido, las comunidades virtuales se figuran como una forma de adquirir ventaja competitiva en el mercado, ya que dichas comunidades apuntan al fortalecimiento de los lazos con el cliente, beneficiándose así de la información que éstos están dispuestos a dar valor. Pero también puede ocurrir un efecto contrario, dicha voz puede dar eco de una forma rápida y destrozar la reputación de una marca, incluso disminuyendo su valor de mercado. Como es el caso del escándalo de corrupción en Petrobras, una empresa petrolera brasileña, que estaba valorada en R\$380,2 billones a finales de 2010, y ha pasado a ser valorada en R\$179,5 billones en noviembre de 2014, una baja de -52,7%²⁵.

Los activistas digitales utilizan todo el potencial de movilización de la red para reivindicar sus derechos y diseminar su punto de vista con voluntad política de incidir en los procesos de decisiones que reflejan en su vida. Por todo el mundo ya se puede ver cómo el activismo digital ya ha movilizó protestas, utilizando las redes online para sumar adherentes y masificar una denuncia ciudadana, como declaraba José Huerta, director de la ONG Cívico de Chile, en 2013 para el *DiarioUChile*:

“Aún está por verse el impacto del arrastre de gente a través de Internet para conseguir un objetivo material. Las movilizaciones sociales tienen una

²⁵ <http://brasileconomico.ig.com.br/negocios/2014-11-25/petrobras-e-vale-tem-maior-queda-no-valor-de-mercado-durante-o-governo-dilma.html> Fecha de consulta 20/10/2015

cosa muy clara por el uso de internet, es un medio de coordinación, pero el contenido duro se da en la cancha”

En el caso de España son de destacar en este sentido los movimientos del 15-M o los Indignados de 2011, que ha resultado en la creación del partido Podemos, que en sólo dos meses de vida consiguió cinco sillas en el Parlamento Europeo y obtuvo 1.245.948 millón de votos²⁶. En general son acciones de la población que conciernen al gobierno, pero que también pueden involucrar a las marcas e iniciar un movimiento de reclamo de algún derecho que ha sido violado. Tal es el caso de Zara, que fue condenada en Brasil y Buenos Aires por trabajo esclavo e infantil. De manera que se ha visto implicada en una serie de protestas por el mundo que demostraban la indignación con la conducta de la marca. Es destacable que la organización de estos fenómenos comenzó en Internet.

Figura 6: Zara y el trabajo esclavo²⁷



Fuente: Google Images

²⁶ http://brasil.elpais.com/brasil/2014/12/21/politica/1419192854_929193.html Fecha de consulta 15/10/2015

²⁷ <http://agenciabrasil.ebc.com.br/es/direitos-humanos/noticia/2015-05/justicia-notifica-zara-por-seguir-con-trabajo-esclavo>
Fecha de consulta 29/10/2015

Aunque las marcas no quieran dar el poder al consumidor, él ya lo tiene. Por lo tanto, las empresas que quieren ganarse a los usuarios al punto de tornarlos fans de sus marcas tienen que estar atentas, teniendo presente que “escuchar, y sobre todo, conversar y relacionarse con los clientes a través de las nuevas tecnologías obliga a llevar a cabo una transformación total de la cultura corporativa de la compañía”, como sostiene Celaya (2008, p. 18).

3.3.2. El proceso de decisión de compra

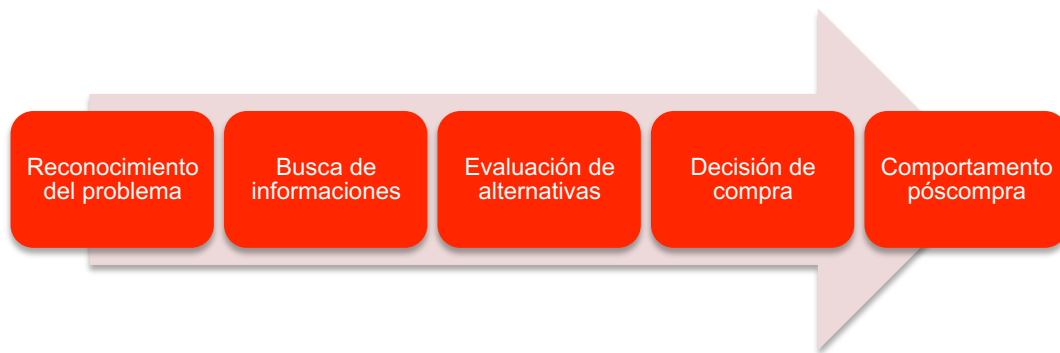
El empoderamiento del consumidor ha cambiado el proceso de decisión de compra. Los individuos ahora tienen un comportamiento maximizado en términos de consumo, es decir, buscan tomar las mejores decisiones con el dinero que tienen. La tecnología moderna ha contribuido a lograr este objetivo, ya que da acceso a una infinidad de información sobre todos (o casi todos) los productos y servicios que se piensa comprar. Se tiene a disposición herramientas de comparación de precios, de reclamaciones e incluso que miden la satisfacción de los clientes tras el uso de una marca. Stalman (2014, p. 136) sostiene que:

“La maximización conlleva grandes beneficios, especialmente cuando se trata de compras de alto valor, como las vacaciones, los automóviles y la tecnología del hogar. A menudo, sin embargo, la maximización es una mala estrategia para la toma de decisiones, ya que uno se puede pasar horas y horas comparando las especificaciones y los precios”.

El amplio abanico de informaciones influye en la decisión de compra de un producto o adquisición de un servicio, aún más cuando se analiza los líderes de opinión online, aquellos *bloggers* o *vloggers* que son maestros en una temática y son considerados como especialistas en este asunto por su conocimiento. Por ello, las empresas tienen gran interés en conocer el proceso de decisión de compra de su categoría, investigando cuándo los consumidores toman conocimiento de los productos y servicios de la marca por primera vez, cuáles son sus creencias sobre la

marca, cómo están envueltos con el producto/servicio, cómo eligen sus marcas predilectas y cuál es el nivel de satisfacción después de la compra (Kotler, 1998, p. 179). En general, según Kotler, el proceso de decisión de compra tiene cinco fases:

Figura 7: Proceso de decisión de compra



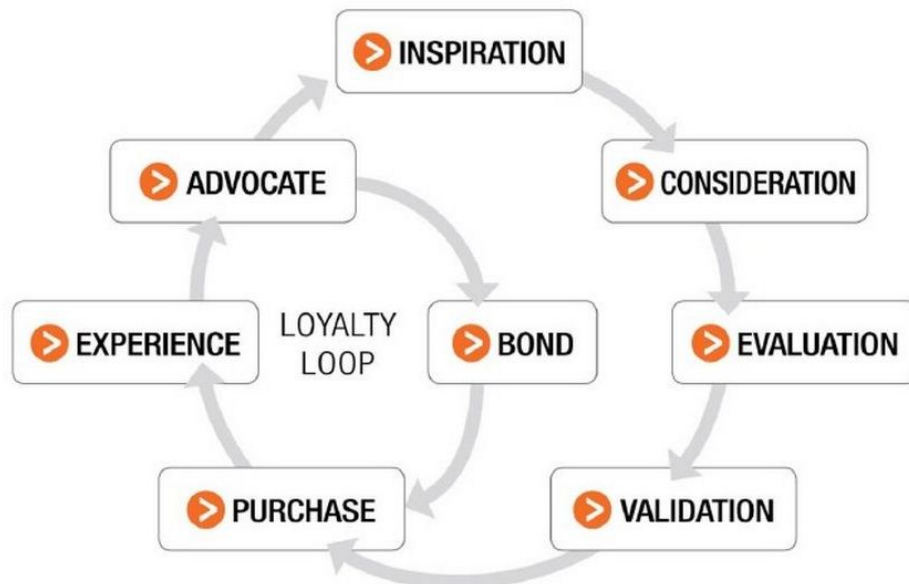
Fuente: Kotler (1998, p. 180)

El proceso empieza con el reconocimiento del problema por parte de la persona, que puede partir de estímulos internos (necesidades básicas como hambre o sede) o estímulos externos al ver alguien que tiene algo que se desea. En este caso la comunicación puede actuar identificando las situaciones que despiertan algún tipo de deseo en su target, y desarrollar estrategias que impulsen el interés del consumidor. Técnicas como *customer experience*, *branded content*, reputación corporativa y marketing viral contribuyen para lograr dicho objetivo.

La búsqueda de información es la parte que Internet más ha cambiado. La evaluación de alternativas se ha tornado más eficaz, se sabe que “desde siempre los consumidores han hablado entre ellos y se han comentado cosas, pero con la llegada de la Web 2.0 estas conversaciones se han multiplicado por miles” Celaya (2008, p. 83). Es a partir de este punto que el proceso deja de ser lineal y pasa a funcionar como una espiral. De acuerdo con Ben Watson de Hootsuite y Dan

Zarrella de Hubspot²⁸, el proceso de decisión de compra ha cambiado por cuenta de los nuevos medios.

Figura 8: Nuevo proceso de decisión de compra de los consumidores



Fuente: 6S Marketing

En ese nuevo proceso sobresale la importancia que tiene para las marcas enfocar su participación en Internet mirando más allá de la comunicación y disponer de canales de atención al cliente y de experiencia con la marca. Turnau (2012) señala que todavía hay un conflicto de intenciones en la red:

“Companies are engaging on social with the purpose of creating brand awareness, engaging their existing customers, driving traffic to other marketing properties and growing channel numbers. Meanwhile, customers are engaging with brands on social for entirely different reasons: customer support, connecting to similar people, identifying with the brand, receiving advice/peer reviews and receiving info on coupons or discounts”.

²⁸ <http://www.6smarketing.com/blog/5-cs-of-social-media-marketing/> Fecha de consulta 29/10/2015

Por lo tanto, hay que pensar que este es un punto de contacto esencial en el proceso de decisión de la compra y que afecta a todas las etapas de manera única y especial, de modo que el enfoque de la marca debe reflejar las necesidades de los consumidores, estimulando una fuerte comunidad de embajadores, por medio de la producción de contenidos, grandes conversaciones, los activos digitales de calidad y un sentimiento de pertenencia a la marca.

3.3.3. Las marcas y la experiencia del cliente

Proporcionar una experiencia positiva de la marca con sus clientes es uno de los principales objetivos de cualquier empresa que desee alcanzar vuelos altos, ya que una buena experiencia puede hacer ganar negocio: “no sólo logra mejorar la fidelidad de sus clientes, sino que puede lograr que estos recomienden la empresa a sus amigos y conocidos, que pueden acabar convirtiéndose en nuevos clientes” (Morales, 2014, p. 216). Muchos aspectos forman parte de la experiencia del cliente, como ilustra la figura:

Figura 9: Experiencia del cliente



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Morales (2014)

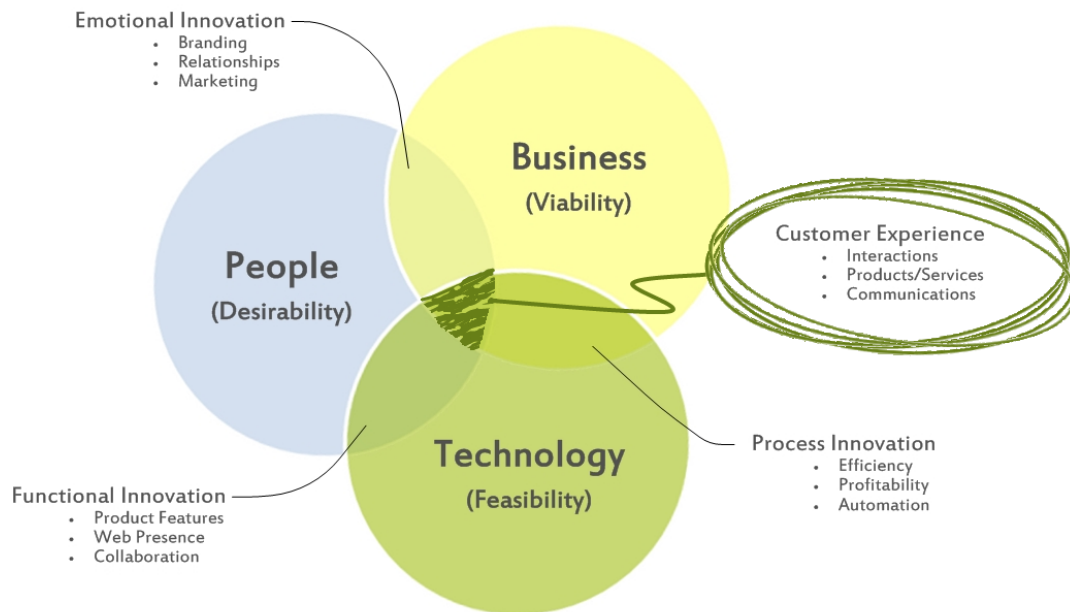
La experiencia del cliente es un proceso continuo que necesita de atención especial. En un artículo de *Havard Business Review*, Duncan, Jones y Rawson (2013) confirman empíricamente que la “adecuada gestión de experiencias impacta en una mayor satisfacción de cliente y empleados, una menor tasa de fuga y mayores ingresos” (Morales, 2014, p. 217). Es decir, es imprescindible la oferta de productos y servicios que atiendan a las expectativas y que agreguen valor para los clientes, ya que lo que cuenta no es lo que la empresa ofrece, sino los atributos que son percibidos por los consumidores.

En este sentido, Shmitt (2003) conceptúa el *Customer Experience Management* como una estrategia de la gestión de la marca:

“El proceso de gestión estratégica de la experiencia completa de un cliente con un producto, servicio o empresa. La aportación de este concepto <<frente a desarrollos anteriores sobre la experiencia del cliente en las diferentes interacciones>> precisamente radica en ese foco integrador que afecta a toda la organización”.

Según Morales (2014) la *Customer Experience Management* debe ser pensada en cinco fases: (1) analizar del entorno de experiencias del cliente, o sea, poner el cliente en el centro del sistema; (2) construir una plataforma de experiencia que permita implementar la estrategia pretendida; (3) diseñar la experiencia de marca que abarque sus características, aspectos, comunicación y etc.; (4) estructurar las interacciones con los clientes en los puntos de contacto, y (5) invertir en un proceso de innovación continuo y dinámico. Así, la experiencia del usuario tiene que ser pensada como un diferencial competitivo de la organización en toda la gestión del relacionamiento con los clientes, y considerar aspectos como motivación de los empleados y atmosfera de la marca.

Según Siefert (2009), el modelo *Customer Experience* se trata más bien de la intersección entre la estructura del negocio, las tecnologías empleadas y las personas que hacen parte del universo de la marca que envuelve interacciones, productos y servicios y comunicaciones como demuestra la figura 10.

Figura 10: Modelo de Customer Experience

Fuente: *The Customer Experience Blog* de Greg Siefert

El primer paso es hacer el análisis del entorno de experiencias del cliente, para lograr un estudio completo de dicho ecosistema. Se puede elegir la *Customer Journey Map*, que es “una forma visual de entender y representar la experiencia que se percibe del cliente, así como la impresión e incluso el sentimiento que genera” (Morales, 2014, p. 218). O sea, se puede estructurar cómo percibe el cliente el proceso de interacción con la marca y ubicar la misma en el contexto personal de la vida de un cliente.

En términos generales su proceso puede ser sintetizado en cinco etapas: (1) definir objetivos y acotar el alcance; (2) identificar información disponible e hipótesis internas; (3) investigar percepciones del cliente; (4) analizar insights y tendencias; y (5) representar visualmente procesos y percepciones. Esta investigación debe analizar de forma integral al cliente objetivo, sus necesidades y el proceso completo resaltando los puntos de contacto con la marca. De este modo, se dará una atención especial a la investigación de las percepciones que el cliente tiene en las interacciones concretas que la empresa desea analizar. Por ello resulta de gran

utilidad trazar los diferentes perfiles de *personas*²⁹ que sintetizan aspectos como necesidades, deseos o problemas de los grupos más relevantes para el negocio. Dichas informaciones se pueden conseguir con el uso de metodologías como etnografía, netnografía, monitorización de las conversaciones en la red, observación abierta, *coolhuting*, entrevistas con empatía, etc.

De este modo la comunicación forma parte del diseño de experiencia con el cliente, por ello cualquier estrategia de comunicación online empieza con el mismo desafío de mejorar el nivel de interacción entre el público objetivo y la marca anunciada. Para proporcionar una experiencia, es cada vez es más relevante en el mercado conocer sus consumidores, por lo tanto, las herramientas de analítica Web disponibles como *Google Analytics*, responden a una demanda real de empresas y profesionales de comunicación. *Google Analytics* posibilita que el analista Web tenga informaciones precisas del lugar del acceso a sus páginas Web, de con qué navegador el usuario visualiza su página, cuánto tiempo se pasa visualizando la página, cuáles son los enlaces que despiertan interés, cuáles son las palabras claves buscadas en los motores de búsqueda para llegar en su Web, si el acceso es directo o si proviene de algún motor de búsqueda, cuáles son las páginas Web externas que contienen enlaces para la página. En definitiva, una serie de informaciones sobre el comportamiento del consumidor que permiten conocerlo más de cerca.

Conocer las preferencias de los consumidores es la clave para comunicar mejor con ellos, dándoles informaciones relevantes y de utilidad. Utilizar esa inteligencia para generar una mayor conversión es un gran diferencial en el mercado. Para satisfacer ese deseo inherente a empresas que tienen una visión prospectiva, nace el *behavioral targeting*.

El *behavioral targeting* es una técnica de segmentación en base al comportamiento o navegación de los usuarios. Para ello, se utilizan sistemas avanzados que permiten recoger información como la actividad de navegación de los usuarios, qué contenidos leen, cuánto tiempo se pasan en ellos, con qué frecuencia los consultan, qué palabras clave buscan, etc; consecuentemente es posible crear un perfil del usuario. Como sostienen Fatala & Klien (2008, p. 53):

²⁹ El concepto de persona es un concepto principalmente filosófico, que expresa la *singularidad* de cada individuo de la especie humana en contraposición al concepto filosófico de "naturaleza humana" que expresa lo común que hay en ellos.

“De este modo, los anunciantes consiguen optimizar su inversión en comunicación, dirigiendo mensajes correctos, de forma personalizada, para cada perfil del consumidor de sus productos y servicios, aumentando la probabilidad de conversión y simpatía del cliente por su marca. El cliente por su parte, es beneficiado por ser tratado de forma individualizada, ya que es expuesto a informaciones que le interesan”.

Estas informaciones permiten reaccionar ante dichos perfiles de diversas maneras: mandar un mensaje publicitario adecuado, lanzar una oferta de comercio electrónico pertinente según el perfil, e incluso mostrar contenidos diferentes según el perfil del usuario que visita la página. Es decir, permite la exposición de mensajes contextualizados, que contemplan las preferencias de los usuarios impactando un número mayor de personas que ya presentan una necesidad previa al contenido expuesto.

El *behavioral targeting* es imprescindible para valorar el impacto por usuario frente a los anunciantes y proporcionar una mayor experiencia del consumidor con la marca, lo que puede facilitar mayor retención del público objetivo e incluso un aumento en el retorno de la inversión. En este sentido, es importante la propuesta que realiza Roca (2008) en su artículo “Soluciones para nuevas realidades. Modelos de negocio en las redes sociales”, en el cual sugiere la orientación del negocio de las redes sociales a un modelo basado en una audiencia segmentada y minoritaria, que permita un marketing y una publicidad mucho más eficaz.

Facebook ha desarrollado el *behavioral targeting* y ha puesto en evidencia dicha técnica, que desde 2001 es utilizada por *Amazon.com* para recomendar productos a sus usuarios. Hoy en día, disponer de datos sobre el comportamiento de navegación y el perfil de sus usuarios es la base de todas las estrategias de negocio desarrolladas para generar experiencia del cliente. Son estos datos que los que permiten ofrecer producto y servicios contextualizado y agregar valor a ellos: “consiguen maximizar sus inventarios publicitarios, ya que la audiencia segmentada pasa a tener más valor que la propia contextualización, elevando el CPM (Coste por Mil impresiones) medio de todo el *site*” (Fatala & Klien, 2008, p. 54).

Sin embargo, esta es una práctica que despierta serias desconfianzas en relación a la privacidad de los usuarios. El 21 de marzo de 2010, *The Wall Street Journal* publicó un artículo revelador sobre la venta que Facebook y MySpace efectúan de los datos referentes al comportamiento de navegación de sus usuarios, afirmando que “*Advertising companies are receiving information that could be used to look up individual profiles, which, depending on the site and the information a user has made public, include such things as a person's real name, age, hometown and occupation*”³⁰.

Dicho artículo acusa a varias grandes compañías publicitarias de utilizar los datos de los usuarios, tales como *DoubleClick*, *Google* y *Yahoo*, que por su parte han alegado no tener conocimiento de los mismos. Lo cierto es que, al facilitar estos datos, Facebook viola su propia política de privacidad, por haber garantizado previamente a sus usuarios que todas las informaciones extraídas de sus perfiles no serían comercializadas con la posibilidad de ser realizada la identificación personal de los mismos. El contrato de adhesión a la plataforma sostiene que sólo se comercializaría números de perfiles en conglomerados, de esta forma es imposible identificar el perfil del usuario pertenece. Pero, según la denuncia del periódico *The Wall Street Journal*:

“Across the Web, it's common for advertisers to receive the address of the page from which a user clicked on an ad. Usually, they receive nothing more about the user than an unintelligible string of letters and numbers that can't be traced back to an individual. With social networking sites, however, those addresses typically include user names that could direct advertisers back to a profile page full of personal information. In some cases, user names are people's real names”.

A pesar de todo, la preocupación con la privacidad de los usuarios es genuina, ya que por la red circulan datos de extrema relevancia como contraseñas bancarias, números de tarjetas de créditos, información personal, etc. Por otra parte, para que el consumidor tenga acceso gratuito a la plataforma es necesario que ella presente un valor diferencial en el mercado publicitario, el cual financia dicho acceso

³⁰ <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704513104575256701215465596.html> (Acceso en 10/06/2010)

gratuito para los usuarios. Seguramente el *behavioral targeting* es una de las mayores ventajas competitiva de *Facebook*, e incluso de otras plataformas de la Web 2.0, como WhatsApp, LinkedIn, Instagram y muchos APPs Mobile.

Por lo tanto, *behavioral targeting* genera ingresos directos a la plataforma, configurándose como una fuente de monetización legítima. Según Fatala y Klien (2008, p. 57) para que esa fuente no se seque es imprescindible que el usuario tenga el “control de la decisión de tener su comportamiento observado, disponiendo de la opción *opt-out* para poder optar por ser impactado de forma segmentada o no”.

Además de técnicas de *behavioral targeting* para optimizar la comunicación publicitaria con el cliente, se puede considerar la propia red como un canal de atención al consumidor, haciendo parte del CRM (Customer Relationship Management)³¹ de las marcas e incluso dando vida la práctica del SAC 2.0 en las redes sociales.

3.3.4. Influencia y recomendación

La reputación corporativa es un concepto bastante estudiado y difundido tanto en el ámbito académico, como en el organizativo. Una de las definiciones de este término dado por Croft (2002, p. 9), dice que “reputación corporativa es la suma de valores que los grupos de interés atribuyen a la compañía, basados en su percepción e interpretación de la imagen que la compañía comunica y en su comportamiento a lo largo del tiempo”. Se puede entender por grupos de interés, los Stakeholders que son todos los públicos, tanto internos como externo, que las empresas se relacionan.

A pesar de la reputación corporativa ser uno de los intangibles más importantes en la comunicación de una empresa, siendo un resultado de la experiencia del consumidor con la marca, por ello es muy difícil gestionarla y medirla, por ello el Reputation Institute³² ha creado una herramienta de medida denominada *Rep Track Pulse*. Dicha herramienta según palabras de Hernández e Iglesias (2007, p. 3145):

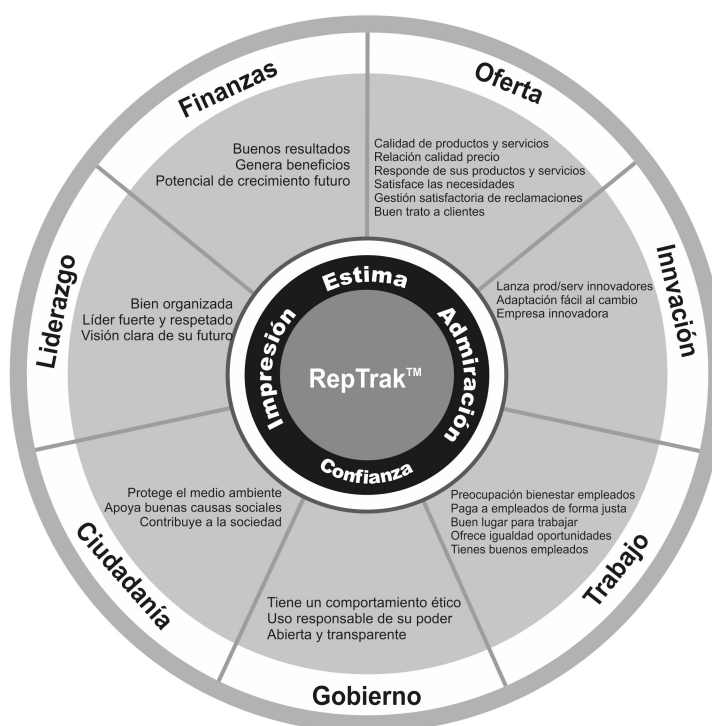
³¹ CRM es un modelo de gestión de toda la organización, basada en la satisfacción del cliente

³² El Reputation Institute es una consultoría privada de ámbito internacional, fundada en 1997 y que tiene como misión avanzar en el conocimiento sobre reputación corporativa y ayudar a las empresas a crear valor a través de la puesta en marcha estrategias coherentes de reputación.

“Indica que la construcción, el mantenimiento y consolidación de una buena reputación implica en la gestión integrada de distintas piezas como pueden ser la ética, el buen gobierno, la innovación, la calidad de los productos y servicios, un buen entorno de trabajo, preocupación por la responsabilidad social corporativa, consecución de buenos resultados financieros y un fuerte liderazgo con visión de futuro”.

Eso significa que gestionar la reputación es gestionar la realidad cotidiana de la organización y sobre todo es preciso asegurarse que la imagen comunicada sea lo más cercana posible a la imagen percibida por los grupos de interés.

Figura 11. Herramienta RepTrack Pulse



Fuente: Reputations Institute

Una buena gestión de la reputación puede derivar muchos beneficios para la empresa: influye en que la empresa sea recomendada entre sus clientes y mejora los ratios de captación y retención de los mismo, promueve la retención y motivación

del capital humano, mejora el tratamiento que recibe una compañía en situación de crisis, facilita el acceso a nuevos mercados, facilita la consecución de mejores condiciones financieras en la negociación con clientes y proveedores, y eleva las barreras frente los posibles competidores. Lo que viene a confirmar que es un intangible de alto valor, y lo más importante es que genera credibilidad para la empresa.

La reputación de una marca impacta directamente en la creación de valor para sus accionistas, ya que interfiere en la percepción de valor por parte de sus clientes. De este modo, las empresas tiene que actuar dentro de las normas sociales, apoyada en una cultura organizacional transparente, para que sus acciones sean admiradas por sus stakeholders, generando un buen boca a boca. Es decir, las acciones de la empresa pueden estimular con buenas prácticas la recomendación entre amigos y familiares. Más que eso, cómo los comentarios en la red son públicos, la recomendación transpasa fronteras y puede influenciar la decisión de compra de cualquiera que no esté conectado a la red, incluso en otras partes del mundo. Así, Echenique (2008, p. 3) resalta que:

“Lo que impulsa la reputación corporativa son las emociones, sensaciones buenas o malas y la confianza, señala que la reputación más sólida la tienen aquellas empresas construidas sobre muchos pilares de excelencia; si pierden fuerza en alguno de ellos no importa tanto porque tienen los otros en funcionamiento”.

En este sentido, los nuevos medios digitales ofrecen el ambiente ideal para crear un espacio de la marca, producto o servicio, lo que puede servir “para disponer de un punto de encuentro y conexión para clientes y fans que perdure en el tiempo y que, a su vez, permita fidelizar. Sin olvidar que, además, sirve de plataforma de comunicación” (Fernández, Pablo & Egea, 2010, p.80). Dicho espacio facilita la unión y fidelización del usuario a la marca, sin embargo crear una página corporativa o un grupo para divulgar sus productos no implica una adhesión de los consumidores a ellos. Para lograr el engajamiento de los consumidores es necesario dinamizar el espacio con contenidos útiles, iniciar conversaciones y moderar los contenidos, son técnicas vitales para conseguir un público fiel y asíduo.

Un estudio de Universal McCann (2009) concluye que “todas las marcas tienen que reaccionar frente a la economía de la atención, llegando a ser más abiertas, más transparentes y con una presencia más activa en los distintos medios sociales y en la conversación”. Ya no se trata de vender, sino de ofrecer al usuario una experiencia bastante satisfactoria para merecer su recomendación. El informe Consumer Review Survey 2014, afirma que 88% de los respondientes tienen la misma confianza en comentarios online que en recomendaciones personales. Dicho número, demuestra la influencia de la reputación online en la decisión de compra de los consumidores.

La reputación corporativa 2.0 es una reputación distribuida, que se debe aprender a conocer y gestionar. Es un desafío para las organizaciones aceptar que “la reputación, entendida como propiedad compartida de la marca entre empresa y usuario, está marcada además por un factor tecnológico que incide directamente en el concepto: la web no olvida” Aced y Llorca (2009, p. 22). Todas las opiniones emitidas en la Internet por los usuarios son registradas y quedan almacenadas por tiempo indeterminado, así que sean ellas de carácter positivo o negativo, las empresas tienen que aprender a convivir y a reaccionar delante de los comentarios hechos por los internautas.

Sin embargo, al mismo tiempo que la “Web no olvida” ella también ofrece herramientas suficientes para que los gestores de marcas puedan hacer una monitorización constante de las conversaciones generadas sobre determinadas marcas en todos los medios sociales. Este monitoreo es fundamental para lograr una investigación de mercado realizada en tiempo real, utilizando una metodología basada en la investigación cuantitativa y de análisis de las conversaciones, permitiendo cubrir tanto los aspectos más cuantitativos para la investigación de la reputación online, identificando menciones a la marca en los medios donde los usuarios opinan, así como las actitudes valorativas derivadas de cada opinante y medio.

Por lo tanto, la monitorización de la reputación es un seguimiento digital, con el objetivo de conocer de forma puntual y regular (día, semana, mes, etc. en función de la intensidad de creación de clima de opinión alrededor de una marca, etc.). Es imprescindible seguir las conversaciones generadas sobre la marca, según afirma Rodríguez Cortázar (2010):

“Hay una identidad entre los rumores e Internet, en tanto que unos y otro obedecen a una necesidad de estar en circulación. El estilo oral, la rapidez, el anonimato, las posibilidades de realizar trucajes o documentos falsos y la difusión múltiple hacen de Internet y del correo electrónico medios idóneos para transmitir rumores”.

El mayor riesgo para las empresas al abordar sólo la monitorización de las conversaciones generadas en Facebook como técnica de investigación de mercado es que reduce el universo de la muestra a casos puntuales, lo que genera el riesgo de tomar decisiones basadas en casos aislados que no son relevantes para el universo investigado. Esto es, el riesgo de confundir la parte con el todo o de confundir la anécdota con la categoría. Solo un análisis agrupado y significativamente relevante en la muestra puede dar lugar a auténticas ideas orientadas a la toma de decisiones.

Como herramienta para realizar una monitorización fiable se destaca el *Radian6*³³, que promete extraer menciones de más de 650 millones de blogs, redes sociales, foros, o sea de los medios generados por el consumidor (del inglés CGM – Consumer Generated Media). Con esta herramienta es posible rastrear temas de conversaciones puntuales que pueden ser utilizados para sondear los mensajes y posicionamiento identificando nuevas tendencias en prelanzamiento de productos, para saber el grado de aceptación y credibilidad del programa de responsabilidad social corporativa de la empresa, para identificar nuevas estrategias de marca a partir del conocimiento de los atributos y valores que tienen una buena aceptación entre el público, para evaluar los resultados de las campañas y por último para conocer lo que dicen de su competencia. Todos estos temas fueron definidos por Herrera y Celaya (2007), como claves para la elaboración de una estrategia de comunicación.

Además, los resultados de una buena monitorización viabilizan los esfuerzos del marketing actual, que es ofrecer una experiencia con la marca. En el mundo competitivo, sólo tener el producto y comunicar las ofertas no es suficiente, es necesario crear una experiencia con la marca. Una manera simple de convertirse en

³³ <http://www.exacttarget.com/br/produtos/midias-sociais/radian6> Fecha de consulta 20/10/2015

experiencia es desarrollar una comprensión más profunda de cómo pudo un usuario engancharse a un servicio, a través de una oferta de contenido en forma de entretenimiento resultando, de una cierta forma, en valor añadido para la marca y diferenciación de los demás productos del mercado.

La Web 2.0 ofrece una multitud de herramientas ya mencionadas en el transcurrir de la presente investigación que posibilitan que el contacto con la marca se transforme en una experiencia positiva para el usuario a punto de que su satisfacción genere recomendaciones de la marca. Según Aguado & García (2009, p. 43):

“Las redes son un nuevo y atractivo canal que las marcas desean utilizar para reactivar su *branding*: escuchar, segmentar, hablar, conversar, movilizar, ayudar e involucrar a los posibles clientes para convertirlos en sus usuarios fieles [...] los consumidores han creado anticuerpos ante el marketing tradicional por lo que hay que conseguir crear un ambiente en el que se encarguen ellos mismos de propagar las ideas”.

En la Web 2.0 la importancia de mirar su práctica como marca y la comprensión de cómo es posible desarrollar y profundizar el lazo con el cliente, está más valorada que nunca.

Las redes sociales son propicias para ser utilizadas como plataformas de distribución de contenidos, con eso, generan un tráfico de contenidos en base a la economía de la colaboración y contraprestación gratuita por parte de los usuarios. Ellos mismo, generan, distribuyen y recomiendan los contenidos evidenciando un modelo comunicativo completamente opuesto al de los medios de comunicación tradicional, que seleccionan, evalúan y constituyen la agenda informativa de acuerdo a los criterios jerarquizados de la organización editorial.

Sin embargo, en palabras de Aguado & García (2009, p. 44) “el esquema centralista, omnipotente, absolutista, controlador, no funciona. Internet es colaborativo, interactivo, democrático, y requiere de una habilidad impresionante para establecer alianzas”. Para intentar establecer dichas alianzas con sus consumidores muchas empresas dirigen sus esfuerzos a ofrecer contenidos de fácil propagación buscando estimular que sus mensajes adquieran un carácter viral, es decir, que sean diseminados “boca a boca” por la red como se fueran virus.

Para llegar a una gran cantidad de personas rápidamente se recurre al *Buzz*, que es una palabra inglesa que significa zumbido. Para que un mensaje se propague a una gran velocidad boca en boca es necesario crear un *Buzz* del que todo mundo hable.

Otra vía de propagación es el marketing viral, que consiste en “una estrategia de marketing que, mediante procesos de autorreplicación viral, que guardan cierta similitud con los procesos de propagación de un virus informático, persigue explotar las relaciones que se establecen en redes sociales ya existentes para producir incrementos exponenciales en la difusión de determinado mensaje” (Sivera, 2008 in Maqueira & Bruque, 2009, p. 61).

Por lo tanto, el concepto de viral/*buzz*, que implica dejar la conversación en manos de los consumidores, puede servir para trabajar la recomendación de forma positiva y ampliar las citaciones a la marca en la red. La marca lo más que puede hacer es incentivar dichas conversaciones, ofreciendo contenidos relevantes como es el caso del *branded content*. Igualmente, ha de considerarse que un *buzz* negativo puede arruinar la reputación de la empresa.

3.3.5. Análisis del cliente y *Big Data*

Los nuevos medios digitales y explotación de herramientas de mensuración han permitido a las marcas una serie de recursos que posibilitan un mejor análisis de la audiencia, e incluso de los clientes por medio, por ejemplo, de un recorte por personas que realizan la conversión en una página Web. El enfoque está no sólo en tener un mayor conocimiento del comportamiento de los consumidores, también en mensurar el ROI (Return On Investment), que, según definición de Pereira, Turrioni y Pamplona (2005, p. 5) se define como:

“El ROI es una medida que cuantifica el retorno producido por las decisiones de inversión y evalúa la atracción económica de la inversión. Sirve de parámetro para evaluaciones de desempeño de empresas o de un determinado proyecto en un periodo de tiempo preestablecido”.

Está en una métrica del mundo de los negocios y no necesariamente del ecosistema de la comunicación, por ello es aún más complicado al no existir la cultura de mensuración en las empresas. Además, no se trata de una medida de la marca y sí de las personas y las relaciones, así que es muy difícil cuantificar los resultados comerciales en el entorno social, por tener muchos beneficios intangibles que dificultan la medición. Todavía, las empresas no han evolucionado lo suficiente en la forma de comprobar los resultados de su trabajo, como señala Yanaze (2010, p. 320):

“Créese que uno de los grandes errores de los gestores de comunicación es encarar el análisis de resultados de Internet a partir de la perspectiva antigua de las métricas off-line. Por ejemplo: el concepto de alcance – número de personas que son atingidas por lo menos una vez – es usado para medir resultado de la prensa impresa, televisión y radio. Sin embargo, muchas agencias de Internet presentan los resultados de sus acciones para sus clientes con número de visualizaciones del *site* en lo cual la publicidad fue transmitida (es lo equivalente a la penetración en los medios off-line, o sea, número de personas que posiblemente fueran atingidas)”.

De este modo, es importante destacar que ya no basta con tener indicadores como clics en un anuncio, número de curtidas o cantidad de personas que han compartido los contenidos. Las métricas online están conectadas con los KPI's³⁴ del negocio, por ello ganan relevancia en el proceso de evaluación del retorno de la inversión. IAB recomienda que el camino para lograr una buena mensuración online es un análisis de alto nivel de la eficacia de las interacciones pagas, propietarias y orgánicas, como demuestra la figura 12. Las marcas deben acompañar las métricas más relevantes y optimizar su posicionamiento en los medios que presentan un mayor retorno de la inversión.

³⁴ Un KPI –del inglés *key performance indicator*–, también conocido como indicador clave de desempeño o indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel del desempeño de un proceso; el valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano.

Figura 12: Mensuración de resultados

Fuente: The Social Media Ecosystem Report – IAB US (2012)

Yanaze (2010, p. 331) resalta que “las agencias de Internet están condenadas a sufrir con la constante desconfianza de los anunciantes mientras se limiten a integrar solamente los indicadores de resultado online, sin establecer un enlace con el resultado del negocio”. Dicho análisis se complica aún más si consideramos la inmensa cantidad de datos que hay disponibles en la red. De acuerdo con IBM³⁵ ese volumen ha dado lugar a una nueva herramienta de toma de decisiones en las organizaciones:

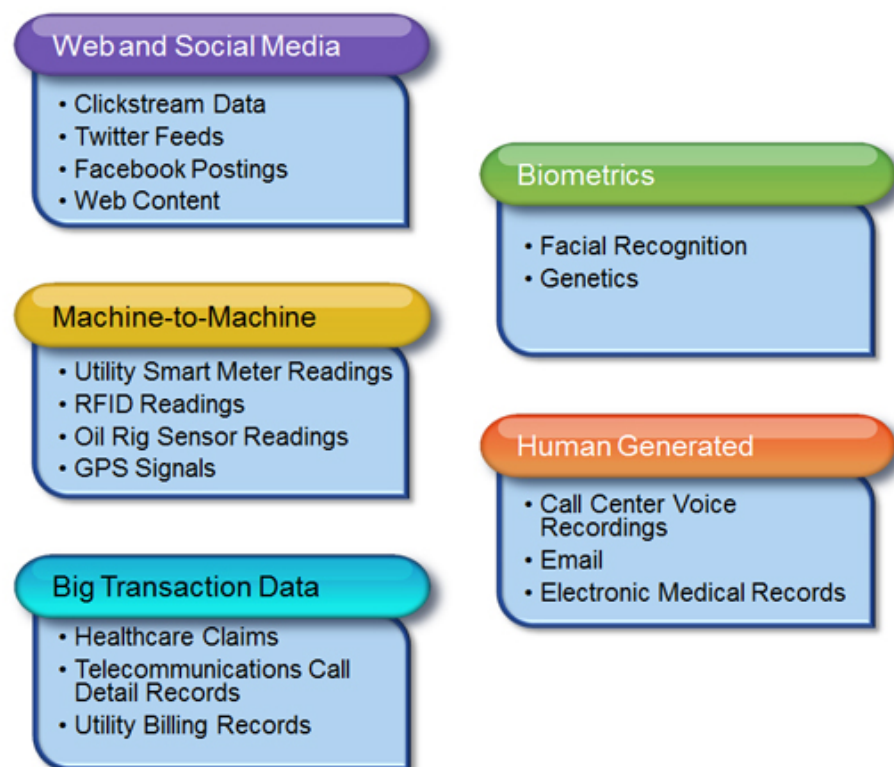
“En términos generales podríamos referirnos como a la tendencia en el avance de la tecnología que ha abierto las puertas hacia un nuevo enfoque de entendimiento y toma de decisiones, la cual es utilizada para describir enormes cantidades de datos (estructurados, no estructurados y semi estructurados) que tomaría demasiado tiempo y sería muy costoso cargarlos a una base de datos relacional para su análisis. De tal manera que, el concepto de Big Data aplica para toda aquella información que no puede ser procesada o analizada utilizando procesos o herramientas tradicionales. Sin embargo, Big Data no se refiere a alguna cantidad en

³⁵ <https://www.ibm.com/developerworks/ssa/local/im/que-es-big-data/> Fecha de consulta: 29/10/2015

específico, ya que es usualmente utilizado cuando se habla en términos de petabytes y exabytes de datos”.

De ahí que las informaciones de la Web 2.0 formen parte de las fuentes de datos que alimentan un sistema de análisis en *Big Data* (Figura 13). Es necesario tener infraestructura, tecnología y metodología de análisis para garantizar las 5V's de la minería de los datos, que son: variedad, velocidad, volumen, veracidad y valor de los datos.

Figura 13: Tipologías del Big Data



Fuente: IBM

Se puede ver que, para capturar dicho volumen, hace falta una estructura robusta, así que no es cualquier empresa la que trabaja con dicha estrategia, es un privilegio de las más grandes. *José Carlos López López, director de operaciones de*

IMC Group (2014) destaca “la importancia del dato para el negocio, saber que datos son los que se deben analizar, es fundamental. Tanto que ya se empieza a hablar del científico de datos, un profesional con perfil científico, tecnológico...y visión de negocio”.

3.3.6. Cómo el Branded Content ha impactado en las agencias

La dinámica de las nuevas tecnologías ha añadido interacción a los medios, eso ha transformado el marketing que ahora tiene contenidos de todos los tipos y formatos. Dentro del Marketing Content, es decir el marketing de contenido, hay una serie de estrategias que las empresas pueden poner en marcha. Según Cachero & Serrano: (1) el *advertainment* (también llamado en ocasiones *branded content*) “supone la integración de la publicidad y entretenimiento, y tiene como objetivo la representación de los valores intangibles de la marca”. Desde un punto de vista más amplio, se puede afirmar que es una respuesta del ámbito del *entertainment Marketing* a determinados problemas de la comunicación actual, como los ya mencionados anteriormente. Lo que es posible por configurarse como un híbrido entre la comunicación comercial y el entretenimiento.

De acuerdo a la “Guía legal para el *branded content* y figuras publicitarias afines” de IAB Spain el *branded content* es “la creación de un contenido relevante, entretenido o interesante, de aspecto no publicitario, generado por una marca para crear audiencia y conectar con ella. El contenido comunica de forma implícita los valores asociados a la marca, aunque ésta pasa a segundo plano.”

Es creciente la idea de que “el futuro de la publicidad online será posiblemente una mezcla entre información y entretenimiento” (Fernández, García & Jiménez, 2007, p. 365). Lo único es que esta no es una previsión futura, es una realidad evidente en el mercado, como afirma Aguado (2010, p. 3):

“En la actualidad, las marcas aspiran a ser mucho más que la identidad del producto. El verdadero reto está en convertir a la marca en proveedora de experiencias para sus consumidores, más allá del producto o servicio que represente. La mejor manera de fomentar ese diálogo entre la marca y su

público es la creación de contenidos de entretenimiento en los que la marca pase a formar parte indispensable de ellos, enriqueciéndolos y no interrumpiéndolos como hasta ahora. De esta manera, la publicidad pasa a formar parte indisoluble del contenido. El entretenimiento queda subordinado a favor de la marca, hasta tal punto que las marcas se convierten en proveedoras de contenidos que interesan al público”.

Hasta hace poco tiempo ésta era una práctica prioritaria en las películas, series y otros formatos de ficción, pero con todas las posibilidades de la Web 2.0 y sus herramientas, se ha transformado en una tendencia que viene siendo aplicada con vehemencia en las redes sociales, principalmente en Facebook, que siempre sale adelante cuando el tema es ofrecer nuevos formatos publicitarios.

En este sentido, los nuevos medios ofrecen una gama de herramientas dirigidas a obtención de una mayor sutileza en la integración de contenidos que publicitan la marca. Es decir, se trata de alternativas que no son intrusivas en su forma de atraer al público hacia los valores de la marca de manera sugerente y atractiva. Las aplicaciones, encuestas, divulgación de eventos y juegos online son formatos que permiten introducir valores corporativos mezclados con contenidos relevantes y especialmente con diversión. Este último es un ingrediente que hace que resulte lógico que “las empresas anunciantes hayan comenzado a explorar esas nuevas vías, nuevos espacios, y nuevos caladeros para seguir comunicando de manera eficiente a sus audiencias determinados beneficios, bien comerciales, bien corporativos, de sus marcas” (Pino & Olivares, 2007, p. 345).

Un ejemplo claro ocurre en la mayor red social del mundo. Desde mayo de 2007, cuando Facebook ha dispuesto el código fuente de su plataforma, ha abierto la posibilidad para que programadores externos creen aplicaciones compatibles con esta red social. “El número de aplicaciones se ha incrementado casi de forma proporcional al número de usuarios nuevos. Esto ha provocado que sea una de las causas de la creciente popularidad de Facebook en el mundo de los negocios” (Fernández, Pablo & Egea, 2010, p. 179).

Las aplicaciones (apps) funcionan como pequeños programas que pueden ser ejecutados dentro de la propia plataforma, o incluso puede ser descargada y utilizada en diferentes dispositivos móviles. Pero, también existen aquellas que por

defecto integran Facebook, como las opciones de fotos, vídeos y músicas, lo que en general deja al usuario familiarizado con la posibilidad de utilizar una aplicación corporativa, que funciona como un *plug-in* social.

Las apps como nuevo formato publicitario y de interacción con los usuarios, se caracterizan por una serie de elementos: personalización, la naturaleza viral de propagación, la obtención de datos de los consumidores y la integración de canales *online* y *offline*, atributos que permiten a los anunciantes forjar lazos estrechos entre sus marcas y el contenido.

Por otro lado, Mediavilla y Vences (2009, p. 17) sostienen que este tipo de canal publicitario permite a los anunciantes diversos resultados, entre los que destacan:

- Refuerzo de la imagen de marca.
- Creación de bases de datos con información sobre los usuarios.
- Segmentación directa del público objetivo al que desea dirigirse.
- Relación coste / efectividad mucho mayor que en otros medios y soportes publicitarios.
- Alto índice de recuerdo por parte del usuario.
- Gran capacidad para transmisión de los atributos del producto y de la marca.
- Baja intromisión publicitaria a la hora de navegar.
- Construcción del diálogo con los usuarios.

Por ello, numerosas empresas han visto en el desarrollo de aplicaciones una buena forma de promocionarse. En este sentido, los nuevos medios ofrecen a los anunciantes la posibilidad de desarrollar aplicaciones personalizadas adecuadas para los objetivos particulares de sus marcas.

Sin embargo, existe una modalidad del *advertainment* en ascenso en el mercado publicitario que es el *advergaming* “se trata de una herramienta de marketing y comunicación que sirve para promocionar un producto, una marca, una organización o una idea a través de videojuegos interactivos, que permite una exposición continuada del usuario ante aquello que se publicita” (Mediavilla y Vences, 2009, p. 1).

El término *advergame* fue acuñado en 2000 por Anthony Giallourakis, al año siguiente la revista *Wired* lo mencionó y desde este momento la mayor parte de las compañías lo utilizan para promocionar sus productos en Internet. A partir del protagonismo de los usuarios en la Web 2.0, nace una extensión de *advergaming* que puede ser considerada una evolución de la forma de hacer estos juegos interactivos, que es el *advergaming 2.0* y que en palabras de Mediavilla & Vences:

“Se trata de poner a disposición del usuario una publicidad realmente personalizada y en tiempo real. El incremento de conexión a Internet ha liderado el crecimiento de publicidad dinámica en los juegos. Al contrario que los anuncios estáticos, la publicidad dinámica puede ser modificada remotamente por la agencia, manteniendo viva la campaña, agregando dinamismo y adaptándose mucho más al usuario. Para ello, permite modificar elementos del juego en virtud de los parámetros que sean necesarios, según el momento del día, el tipo de usuario, etc., lo que hace que el cliente se sienta exclusivo al recibir una publicidad adaptada a sus necesidades”.

De esta forma, el *advergaming* “mantiene durante largo tiempo la atención de los usuarios, permitiendo a los anunciantes online la educación sobre nuevos productos o características, la seguridad en el impacto y, mejor aún, la interiorización del mensaje y de la marca por parte del público objetivo” (Mediavilla & Vences, 2009, p. 2).

En palabras de Pino & Olivares (2007, p. 364), el *advertainment* es un “nuevo género publicitario y audiovisual: las marcas ven en la ficción [mundo virtual] el espacio ideal para entretener, llegar a sus targets de forma más dinámica y proactiva y difundir de forma espectacular, sorprendente y más efectiva, sus valores”.

Por esta razón, el *advertainment* y su ramificación *advergaming* es un negocio interesante que los nuevos medios ofertan a las agencias y consumidores, así como para las marcas, ya que los usuarios disfrutan de los espacios publicitarios, estando muchas veces dispuestos a pagar para disponer de recursos avanzados, como es el caso de los juegos interactivos. De ahí que, el negocio se torna rentable tanto por el pago realizado por el anunciante para exponer su producto, como por parte de los usuarios que son involucrados en la experiencia publicitaria enmascarada por su

propia naturaleza.

Con el potencial viral de la red, los contenidos son los reyes, es decir, ellos atrapan la atención y hacen que el usuario pase la información adelante. Por ello, se puede afirmar que es imposible lograr el efecto viral si los usuarios asocian desde el principio el mensaje a una marca comercial. Como ya se ha mencionado anteriormente, los usuarios han creado una barrera al marketing convencional y rechazan cualquier tipo de publicidad claramente expuesta, por ello “es vital saber utilizar la motivación humana para cualquier plan de marketing viral. Si la transmisión del servicio puede explotar sentimientos de pertenencia, status o popularidad se habrá logrado el objetivo” (Aguado & García, 2009, p. 44).

El *branded content* potencia la estrategia de contenido, pero es importante resaltar que en el proceso de viralización de un mensaje es fundamental la colaboración de “los centros de red”, que son aquellos usuarios que se comunican más que un usuario normal para distribuir una información o recomendar un producto. Son los conocidos formadores de opinión, pero que ahora en este nuevo escenario de la Web 2.0 se han caracterizado como redes particulares de usuarios influyentes que sirven de conexión con el mundo exterior.

Por otro lado, los centros de red están compuestos por usuarios conocedores de tecnología que, muchas veces, se transforman en aficionados a ella, utilizando medios convergentes para acceder a una información. Por ello, al crear estrategias con el objetivo que una difusión viral es necesario pensar en formatos convergentes que puedan ser visualizados en diferentes plataformas como *podcasting*, *streaming*, video, teléfonos móviles, PDA, etc.

Una campaña viral por sí sola no es nada, sólo gana fuerza masiva al estimular directamente el impulso del consumidor para que él participe y lo difunda en su red social. Por lo tanto, la creatividad que siempre fue factor clave para el éxito publicitario ha alcanzado mayor relevancia. “Lo importante no es crear un mensaje único asociado a un producto, sino crear argumentos que provoquen en el consumidor intenciones de interacción, ya sea propagando el contenido, ya sea interactuando entre diferentes medios” (Aguado & García, 2009, p. 47).

Indudablemente, este tipo de marketing goza cada vez de más importancia. Facebook, Twitter y Youtube se han convertido en los principales exponentes del

marketing viral. Se trata de una gran oportunidad para las empresas divulguen sus productos y servicios, como resalta Fernández, Pablo y Egea (2010, p. 307):

“En muchas ocasiones, las marcas “patrocinan” publicidad viral con el fin de generar conocimiento de un producto o del servicio que ofrecen. Esta publicidad está basada en la idea de que la gente se pasará y compartirá ciertos contenidos divertidos e interesantes. Además, se trata de “campañas” de fácil ejecución y coste bastante bajo, y a cambio se obtiene una tasa de respuesta relativamente alta”.

Este tipo de “patrocinio” citado, en general son técnicas de *branded content* para dejar la marca en segundo plano y hacer que los valores defendidos por ella sobresalgan. En definitiva, se puede percibir que el “marketing viral involucra a sus destinatarios, seduce, evoluciona en manos de sus consumidores, que la hacen creíble para otros consumidores. El agente viral debe enfocarse a la medida del público objetivo. Sin este enfoque, se podría acabar por tener una gran cantidad de tráfico sin ningún valor y con costes” (Aguado y García, 2009, p. 49).

En ese sentido, hay que tener en cuenta el factor clave que involucra la viralidad es la credibilidad. No de la marca que está por detrás del mensaje, pero sí de la persona que recomienda algo. Por esta razón no tiene sentido para una marca pensar que tiene el control de lo que se publica, dicho control es incompatible con el marketing viral, como demuestra el vídeo lanzado por el *Greenpeace* con una parodia sobre las chocolatinas *KitKat* de la compañía *Nestlé*. El vídeo denuncia las serias consecuencias que puede tener a la selva de Indonesia la extracción del aceite de palma, ingrediente clave del producto.

Gracias al gran impacto de Facebook la campaña de *Greenpeace*³⁶ criticando las prácticas de *Nestlé* ha tomado proporciones desastrosas, generando una crisis de reputación mundial de la compañía. *Nestlé* ha solicitado a *Youtube*³⁷ que se retirara el vídeo de la red, sin embargo la noticia ya había caído en la red y los usuarios se apropiaron de ella, llegando a crear una entrada en el *Wikipedia*³⁸ con el título “Nestlé boycott”. El boicot representa no sólo un éxito para *Greenpeace* sino

³⁶ <http://www.ciberactuacongreenpeace.es/?cyberid=86> [18/06/2010]

³⁷ http://www.youtube.com/watch?v=1pZPb93uDdM&feature=player_embedded [18/06/2010]

³⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/Nestlé_boycott [18/06/2010]

también la afirmación del poder y la repercusión a la que pueden llegar las redes sociales lideradas por Facebook.

En ese sentido, el Branded Content ha traído una dirección estratégica al marketing viral que es propio de Internet, y ha involucrado a las agencias creativas digitales en el escenario de la creación de contenidos de entretenimiento, información y educación para las marcas. Así que ahora las agencias creativas digitales hacen más que publicidad y abarcan otras disciplinas de la comunicación para lograr que ofrezcan dichas técnicas de *branded content*, además de englobar la tecnología como parte del funcionamiento de la estructura de la empresa.

3.4. Modelos de contratación de campañas en publicidad online

Una particularidad del mercado publicitario digital son los nuevos modelos de contratación de campañas de publicidad online. En general en los medios clasificados como tradicionales la compra está basada en la audiencia del medio. Se puede decir que la esencia de la planificación de medios digitales es la misma, pero en Internet se parte del presupuesto que la agencia o el cliente acompañará todos los resultados de la campaña, incluso contractando sistemas de audición de la entrega realizada en cada anuncio, como los *adserver*s³⁹. De este modo, se puede aplicar por lo menos cuatro modelos de contratación de anuncios: CPM (*Coste Per Mille Impressions*), CPC (*Coste Per Click*), CPL (*Coste Per Lead*) y CPA (*Coste Per Acquisition*). Los tipos ofertados van a depender del canal o plataforma en que se desea colgar el anuncio.

Al elegir el CPM el pago es realizado en función del número de impresiones del anuncio, más precisamente mediante el número de veces que se visualiza la publicidad en la página. Fernández, Pablo & Egea (2010, p. 338) sostienen que “la publicidad CPM suele ser más eficaz para el anunciante que desea que su marca o empresa sea más conocida, mientras que la CPC lo es para anunciantes que

³⁹ Las agencias utilizan los *adserver*s para auditar a los medios, obtener métricas más profundas y ricas (interacciones, conversiones, *path to* conversión mas común entre *search* y *display*, *dwell time*, etc, *viewability*, *visibility*, etc) impresiones y clics es lo mas básico de la publicidad digital.

esperan determinada respuesta por parte de los usuarios, que puede ser un aumento en las ventas, por ejemplo". Es un modelo común en los grandes portales de la prensa como el de Elpais.com.

El CPC exige una mínima acción por parte del usuario, lo que garantiza la visualización del mensaje, es el modelo aplicado por *Google*. Libreros et.al. (2013, p. 33) sostiene que "se utiliza este sistema cuando el objetivo sea atraer tráfico hacia una web, con el fin de aumentar el valor generado, ya sea mediante la acción de compra por parte del usuario o la obtención de ingresos por publicidad, en el caso de que hayas colocado publicidad en tu página". El número de usuarios impactados suele ser menor que en las compras por CPM, pero el beneficio aportado por cada uno es mayor.

En el caso del CPL el pago es realizado únicamente cuando un usuario hace click en el anuncio y además realiza algún tipo de acción como el registro de datos mediante formularios, la suscripción a una *newsletter* o cualquier otra acción que estime. El precio de este tipo de campaña suele ser muy superior a los dos modelos descritos anteriormente, pero el beneficio aportado es muy superior también, ya que se utiliza para recabar información acerca de los usuarios, con el fin de convertirlos en futuros clientes. Es un sistema que entrega resultados a los anunciantes con una cierta garantía, por ello plataformas como Facebook o LinkedIn ya han adherido de modo a añadir valor a sus espacios.

Cuando se trata del CPA se nota que es más utilizado en tiendas online, ya que el objetivo principal es aumentar la venta de productos, sobre todo por ser el pago de los anuncios mediante la acción de compra de un usuario en un ecommerce. De acuerdo a Liberos et.al. (2013, p. 35) "el precio de las campañas CPA suele ser el más alto de todos debido a la complejidad del proceso [...] el sistema de pago puede variar desde un pago fijo por cada venta hasta un porcentaje del valor del producto vendido".

Figura 14: Indicadores de eficacia de anuncios online

Fonte: Liberos et. al. (2013, p. 37)

Además, cada medio establece sus propias tarifas de acuerdo a algunos aspectos que inciden en el precio de los anuncios, tales como: (a) el formato es equivalente al anuncio en prensa, cuanto mayor sea el tamaño del anuncio, mayor será el precio; (b) la ubicación, que es donde el anuncio va a estar inserido en la página, los anuncios en la parte superiores son más visibles, luego son más caros; (c) el peso en Internet equivale a los segundos de televisión, cuanto más grande es el archivo es porque se está utilizando un formato dinámico que puede tener videos o contenidos enriquecidos; (d) el modelo de contratación, según sea CPM, CPC, CPL y CPA; y (e) la gestión de la campaña, dependiendo de si el anunciante decide hacer la publicidad por su cuenta o va a contratar una agencia especializada. Además, hay que considerar dos actores en ascensión que son los *adserver*s y las agencias de medios, ambos pueden ser contractados directamente por el anunciante o a través de su agencia creativa digital.

Por otra parte, en Internet los propios usuarios se convierten en un medio de transmisión del mensaje, incluso hay algunos que son más influyentes y son vistos como líderes de opinión en determinados temas. Por ello hay que considerarlos en el plan de medios online, y tenerlos en cuenta para utilizar el potencial que tienen en

su red. Los cobros son realizados por artículos pagados que son menciones a la marca en los contenidos de sus canales desde página web, a blogs o redes sociales. Pero, no se puede impulsar el análisis sólo por el alcance y *buzz* que pueden generar en Internet. Se debe considerar especialmente el posicionamiento de estas personas y los valores que defienden, para así evitar una crisis de imagen por conflictos de interés entre la cultura de la marca y el modo en que dicha persona actúa en la web.

CAPÍTULO IV

4. MODELO DE NEGOCIO DE LAS AGENCIAS CREATIVAS DIGITALES

En el presente capítulo se analizan los modelos de negocio de las agencias creativas digitales. Para ello, se profundiza en las estrategias de búsqueda de valor para el negocio de dichas agencias. Se abordan el funcionamiento y los servicios que ofrecen, la estructura de ingresos y gastos del sector, la cuenta de explotación y la remuneración de las agencias. Se profundiza igualmente con el modelo de negocio por medio de un análisis SWOT, con el objetivo de llegar a un diagnóstico y tener una herramienta para guiar la elaboración del *Business Model Canvas* de las agencias creativas digitales.

4.1. La generación de valor: estrategias centradas en el cliente

Las agencias creativas digitales no son distintas de otros negocios centrados en la oferta de servicios, tienen que diferenciarse para añadir valor a su empresa y despertar el deseo de marcas de renombre para contratarlas. Por ello, necesitan diferenciarse por algún atributo que se destaque en la cadena de valor de sus clientes. En este sentido, Porter (1987, p. 162) señala que:

“La singularidad no produce diferenciación si no es valiosa para los clientes. Una empresa exitosa encuentra la manera de crear un valor para ellos que genere un precio alto y mayor que el coste adicional. El punto de partida para entender qué es valioso para el cliente es su cadena de valor. Él posee cadenas constituidas por las actividades que realizan lo mismo que la empresa [...]. El servicio o producto es un factor adquirido para la cadena de valor del cliente”.

Para entender cómo los servicios de una agencia creativa digital se adecuan a la cadena de valor de sus clientes – ya sean clientes industriales, comerciales o institucionales – es preciso identificar las actividades en las que intervienen de modo directo o indirecto. Porter (1987) defiende que hay dos formas de diferenciarse: (1) reduciendo el coste del cliente, o (2) mejorando el rendimiento del cliente. Se puede decir que la comunicación digital actúa en los dos frentes, ya que puede reducir el coste de captación de nuevos consumidores y de fidelización a la marca, e incluso puede mejorar el rendimiento de sus clientes al ampliar la demanda por sus productos y servicios.

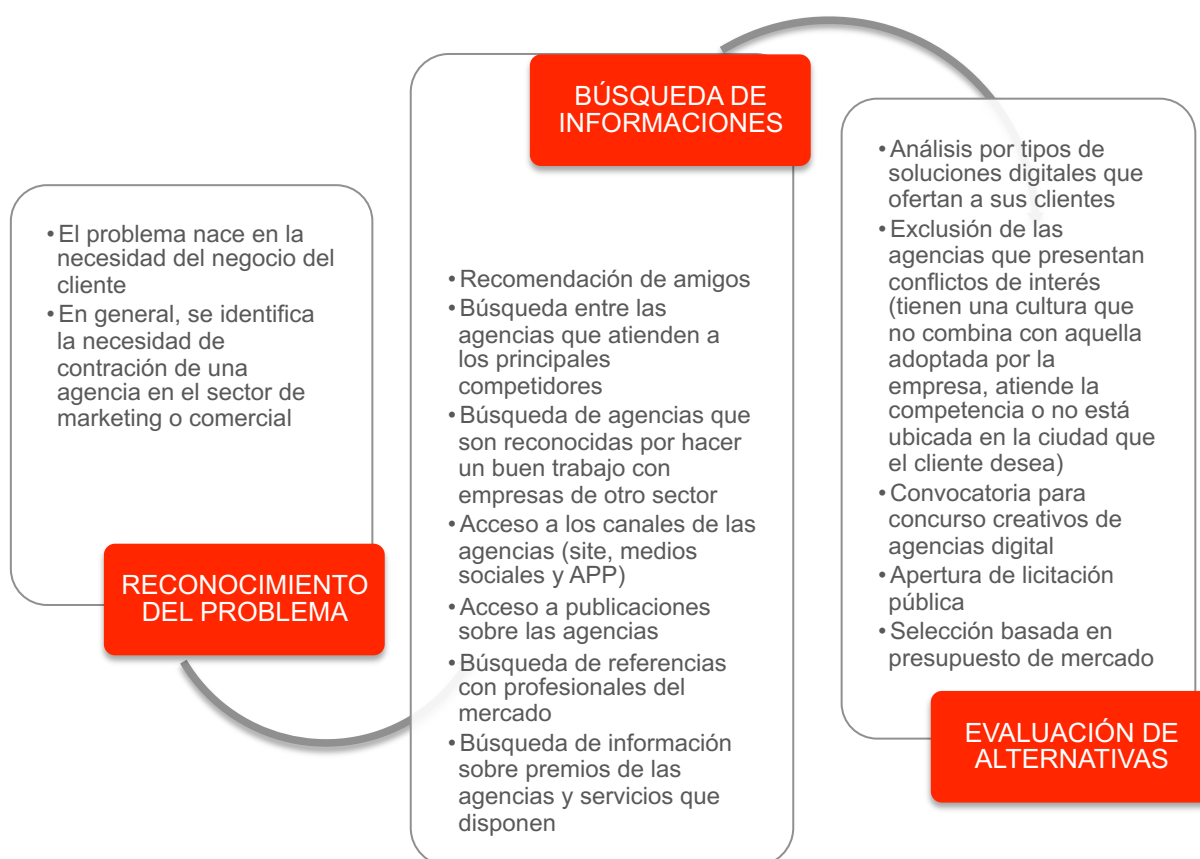
La comunicación incide en algunos criterios de decisión de compra que están basados en las señales que son “indicadores de valor o de los medios con los que el cliente infiere o juzga el valor real del proveedor” (Porter, 1987, p. 174). Tal es el caso de la reputación o imagen de la marca, e incluso la publicidad acumulada o el diseño de las etiquetas de los productos. Se puede decir que la comunicación influye en los valores simbólicos que forman la percepción de valor de un consumidor y es de gran contribución para la estrategia de diferenciación. Por ello, Porter (1987, p. 180) añade que:

“Las señales pueden aparecer al analizar meticulosamente el *proceso con que el cliente compra*: las fuentes consultadas de información, los procedimientos realizados de pruebas o de inspección y los pasos con que se llega a decisión. Este tipo de análisis dará indicaciones sobre lo que el cliente consulta o advierte, entre otras cosas los canales. Otra forma de identificar los criterios basados en señales consiste en localizar los *puntos significativos de contacto* entre la empresa y el cliente, antes de la compra y después de ella: canales, exhibiciones comerciales, departamento de contabilidad. Todo punto de contacto representa una oportunidad de influir

en la percepción de él sobre la empresa; es, pues, un posible criterio”.

Por ello se hace necesario en este estudio empírico, entender cuáles son los puntos de contacto que una agencia creativa digital tiene con el cliente en el proceso de decisión de contratación. Por ello se va a realizar un cruzamiento entre el proceso de decisión de compra visto en el capítulo 3 y los puntos de contacto más comunes a la hora de optar por una agencia.

Figura 1: Puntos de contacto en la decisión de contratación de una agencia



Fuente: Elaboración propia

Se puede ver que las agencias deben hacer un esfuerzo para que las empresas y sus marcas las vean como una opción en el proceso de contratación. Ya

se sabe que una agencia puede influir incluso en la etapa de reconocimiento del problema, por ejemplo, por medio de publicaciones de contenidos sobre los beneficios de las estrategias de comunicación, participación en eventos con espacios de la marca o conferencias que inciten a la reflexión a profesionales que representan clientes potenciales, o al divulgar en la prensa especializada casos de éxito de sus clientes. La agencia se convierte en una referencia de conocimiento en el tema, pasando a ser vista como una autoridad en él. Además, dicho posicionamiento la va a ayudar a destacar en la recomendación entre amigos o profesionales del mercado en la etapa de búsqueda de información. Esta es una fase decisiva que todos los canales de comunicación de la agencia, además de su posicionamiento en el mercado – abarcando las citaciones que tiene en la prensa especializada, la calidad de la prestación de servicios y profesionales de renombre en el equipo – va a liberar señales de si se trata de una buena agencia que debe ser considerada en el proceso selectivo o no.

Por otro lado, hay que entender que por estar en un sector dinámico que pasa por transformaciones constantes, se puede encuadrar a las agencias creativas digitales en un tipo de seguimiento vinculado a la innovación con enfoque en el proceso de trabajo de dicho sector. Sin embargo, no se pueden implementar procesos innovadores sin recursos complementarios para “financiar, producir y comercializar la innovación”

Grant (2014, p. 325). Pero, al ser tratadas las agencias creativas como empresas de servicio, hay que adaptar el concepto de recursos complementarios para abarcar las particularidades que impactan en los aspectos necesarios para tener dichos recursos. Véase el ejemplo de la figura 2, donde se ha sustituido la capacidad de fabricación y distribución por dos nuevos aspectos que son considerados más relevantes para el negocio de las agencias creativas digitales: la capacidad de entrega al cliente y la adhesión de los procesos por el equipo de la empresa de comunicación.

Figura 2: Los recursos complementarios en agencias de comunicación



Fuente: Elaboración propia basado en Grant (2014, p. 325)

Dichos recursos son impredecibles para la implementación de la innovación en agencias creativas digitales. Es importante señalar que una empresa de servicios puede ser innovadora de diversos modos, incluso cambiando sus procesos o transformando su cultura corporativa. Pero para sostener la innovación deben presentar algunas decisiones que son necesarias en organizaciones que desean innovar, como señala Morales (2014, p. 85), basándose en Galbraith y Kates (2007): (1) capacidades de innovación: proceso de innovación y gestión de portafolios, (2) estructura: integrada vs. separada, (3) equipos: pesos ligeros vs. pesos pesados, (4) perfiles: internos vs. externos, (5) incentivos, y (6) procesos: generación y selección de ideas.

En este sentido, hay un cambio urgente de mirada para el sector de agencias creativas digitales, que es tener un modelo centrado en sus clientes. Muchos estudios ya han destacado la necesidad de que los clientes visualicen la agencia como socio estratégico de su negocio, pero no es lo que se ve en el mercado. Como

resalta Del Río (2007, p.13) al citar una de las entrevistas que ha realizado en su investigación:

“El cliente es la madre del cordero. El cliente es, como aparecía en algún artículo, sencillamente una parte del problema que hay que resolver. Algunas veces, sabiéndolo o no, es quien tiene la solución. Tiene tan claro el problema que ese completo conocimiento es lo que ayuda extraordinariamente a encontrar la solución. Otras veces, por el contrario, el cliente se convierte en un problema muy claro para que la solución progrese. Y, en cualquier caso, nos jugamos la calidad de la comunicación en la relación con el cliente. Es una relación muy importante; esto lo oirás una y otra vez; te aburrirás de oírlo. Pero no por eso deja de ser muy importante; el cliente es un elemento fundamental”.

Dicho texto permite percibir la importancia en una agencia creativa de adoptar una estrategia *customer-centric*, es decir, organizarse en torno al cliente y sus necesidades. Según Morales (2014, p. 50) muchas empresas se han confundido al sostener que estaban centradas en sus clientes:

“Quizá demasiadas organizaciones han creído que bastaba con tener una bonita visión en torno al cliente, o llenar sus edificios con mensajes que recuerden a sus empleados que <<el cliente siempre tiene la razón>>. La dura realidad de muchos consumidores en todo el mundo demuestra que en muchos casos esas buenas intenciones no se han convertido en realidad cuando el consumidor (o cliente en muchas empresas de servicios) no ve atendidas sus necesidades en la interacción con esa organización”

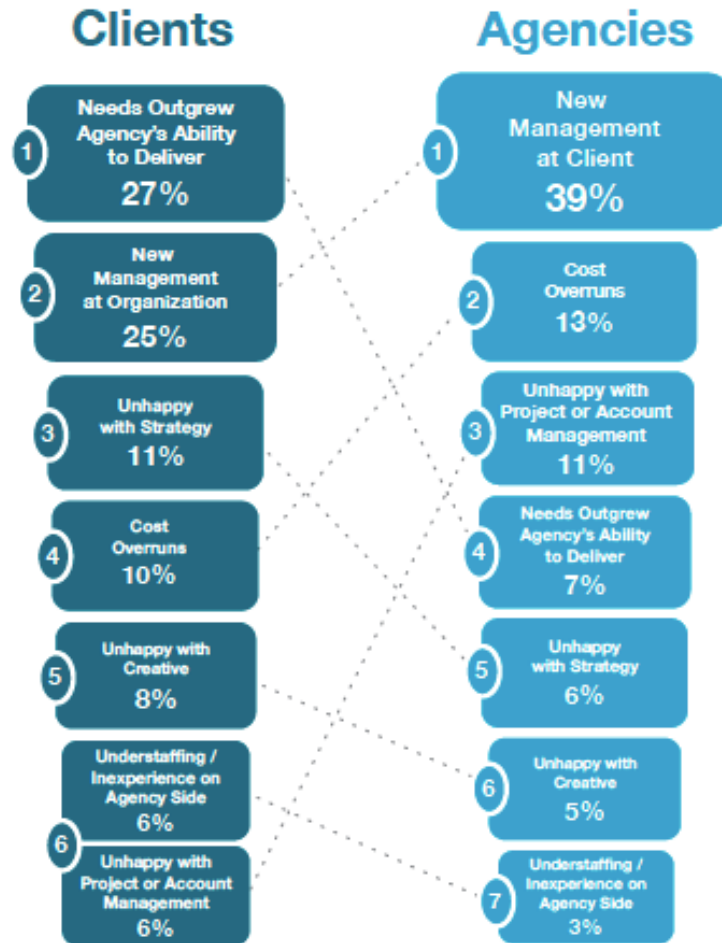
Esta discrepancia en la percepción de lo que es importante para los clientes desde la perspectiva de los mismos y la visión de las agencias creativas quedó clara en el SoDA Report 2014, donde se confirmaba que las agencias no están alineadas con las expectativas de sus clientes. Además, se constataba que los clientes priman que su agencia les ofrezca creatividad e innovación de producto/servicio. Dicha visión distinta impacta en la oferta de valor para sus clientes, ya que las agencias tienen una percepción equivocada de lo que forma parte de la cadena de valor de sus clientes.

Figura 3: Qué desean los clientes de las agencias creativas



Fuente: SoDA Report 2014

Por otra parte, en lo que respecta a las razones de la ruptura en la relación agencia-cliente, también se percibió una discrepancia de percepciones entre los mismos. El principal motivo apuntado por los clientes es que la agencia había superado la capacidad de entregar resultados que satisficiesen sus necesidades (27%). Además, los clientes citaban una insatisfacción con la estrategia presentada por las agencias (11%), algo que muchas menos agencias habían visto como la raíz del problema. Las agencias creían que la principal razón de haberse roto la relación es una nueva gestión en el cliente (39%).

Figura 4: Razones por las cuales los clientes rompen con una agencia

Fuente: SoDA Report 2014

Es muy interesante analizar dicho ruido de percepciones, especialmente porque interfiere en la estrategia adoptada por las agencias para añadir valor y sostener una ventaja competitiva. Basándose en todo lo expuesto, se reúnen elementos suficientes para sugerir a las agencias creativas digitales que cambien su modelo estratégico para centrarse en los clientes, y así estar en consonancia con sus necesidades, transformándose en *customer-centric*, y teniendo en cuenta que “la competición empezará con el entendimiento del cliente con empatía, y proyectando sus necesidades como centro del negocio” (Morales, 2014, p. 91).

En este sentido, Grant (2014) defiende que hay algunas alternativas estratégicas para explotar una innovación que, a pesar de estar enfocada en el

universo de los productos, es plenamente viable para la puesta en marcha en el sector de agencias creativas digitales que oferta servicios. La selección del modo estratégico depende de la característica de la innovación y los recursos y capacidades de la empresa. Por tratarse de una investigación que engloba un sector de la comunicación, se puede afirmar que las cuatro alternativas presentadas son aplicables a una agencia creativa, y que la elección de una o de otra estrategia va a depender del grado de madurez, relación con el mercado y poder económico de la empresa.

Cuadro 1: Alternativas estratégicas para la innovación

	Subcontratación de algunas funciones	Alianzas estratégicas	Empresa conjunta	Comercialización interna
Riesgo y rentabilidad	Limita la inversión de capital, pero puede crear dependencia de proveedores/socios	Beneficios de la flexibilidad. Riesgo de la estructura informal	Riesgo e inversión compartidos. Riesgo de desacuerdo con el socio y de conflicto de culturas	Se requiere una inversión mayor, el riesgo subsiguiente también es mayor. Ventajas del control
Recursos requeridos	Permite acceder a recursos y capacidades externos	Permiten la puesta en común de recursos y capacidades de más de una empresa		Se requieren elevados recursos financieros, capacidades de producción, marketing, distribución, etc.
Ejemplos	La Xbox de Microsoft fue diseñada por otras empresas y Flextronic se encargó de su fabricación	La alianza estratégica de Ballard con DaimlerChrysler para desarrollar cédulas de combustible	Psion creó Symbian como una empresa conjunta con Ericsson, Nokia y Motorola para desarrollar el sistema operativo de los teléfonos móviles Symbian	Larry Page y Sergey Brin crearon Google Inc. para desarrollar y comercializar su tecnología de búsqueda en Internet

Fuente: Grant (2014, p. 329)

En general, la subcontratación presenta una escala más limitada de posibilidades, por considerar actividades más específicas que pueden ser subcontratadas de otras empresas. Las alianzas estratégicas y empresas conjuntas (*joint ventures*) normalmente suponen que las empresas tienen que compartir bastantes recursos. La comercialización interna, posiblemente mediante la creación de una empresa o unidad de negocio, implica una mayor inversión en recursos y capacidades. De modo que Grant (2014, p. 330) defiende que “la innovación requiere, cada vez con más frecuencia, respuestas coordinadas de varias empresas. Las empresas innovadoras necesitan identificar y hacer un mapa de su ecosistema de innovación para gestionar las interdependencias entre ellas”.

Dichas alternativas estratégicas ya están siendo puestas en marcha por algunas agencias del mercado. La subcontratación es una realidad en el sector, como se ha visto en el capítulo 2 al mencionar los caminos utilizados por las agencias para ofertar comunicación integrada a sus clientes. Además, Lorenzo y Aguerrebere (2014, p. 61) advierten que:

En estos últimos años cada vez más empresas están pasando de la organización sistemática a la desorganización controlada, por causa del auge de la subcontratación. Dicho de otro modo, cada vez más empresas apuestan por la contratación fuera de su propia organización para la obtención de determinados servicios o bienes. Las razones son coste, de eficiencia y de especialización: las empresas están midiendo cada vez más cuáles son los costes externos versus los internos, al mismo tiempo están poniendo en tela de juicio su propia calidad interna, su velocidad de servicio y su productividad, y lo mismo podemos decir de su adecuación al conocimiento de un entorno cada día más volátil.

Las alianzas estratégicas son comunes en el mercado, sobre todo cuando se trata de participación en licitación pública, que es cuando las agencias hacen este tipo de acuerdo para potencializar su participación en el proceso selectivo y ampliar su capacidad de entrega. Sin embargo, cuando se trata de empresas conjuntas, se pueden ver casos de éxito, como el del mayor grupo de publicidad del mundo, el Grupo WPP, dueño de agencias como JWT, Ogilvy y Y&R – todas en los rankings

de Brasil y de España como unas de las mejores agencias de dichos países –. El grupo engloba 352 agencias⁴⁰ de publicidad ubicadas en todo el mundo. Entre sus agencias están negocios con enfoque complementarios en la comunicación, abarcando digital, promoción, producción audiovisual, *branding*, investigación de mercado, eventos, relaciones públicas, pasando por empresas de desarrollo tecnológico, e incluso llegando a enfoques muy específicos, como deportes y entretenimiento, salud, alimentación y B2B.

Por último, está la comercialización interna, que puede ser realizada a través de la venta de una plataforma tecnológica. Kaxola.com es un ejemplo de plataforma que recoge ideas de personas por medio del *crowdsourcing*, para luego comercializarlas para agencias de publicidad que quieran aplicarlas en la comunicación de sus clientes.

Sin embargo, se evidencia que la gran tendencia de modelo estratégico entre las agencias creativas digitales es el *joint venture*⁴¹ o riesgo compartido. En este sentido, López Lita (2011, p. 232) apuntó que “la agencia tiende a evolucionar hacia un grupo de empresas”, lo que se puede considerar una evolución e innovación en el modo de añadir valor a sus clientes, que según López Lita (2011, p. 245):

“Quieren empresas de publicidad que les den de todos los servicios de comunicación, planteando como ideal el concepto de la agencia de servicios plenos. Sin embargo, también todos están de acuerdo en el gran desastre que fue la puesta en marcha del mismo. Debido a mala aplicación de este modelo, los departamentos de las agencias de publicidad, de RRPP, de marketing directo...y cualesquiera otros servicios que no sean convencionales, son percibidos como inexpertos y deficientes”.

Se percibe que el gran valor está en poner en marcha la idea sin importar el soporte que se utiliza para transmitir el mensaje. Por ello, se hace necesaria la adhesión a una de las alternativas estratégicas expuesta anteriormente para ampliar la oferta de servicios y crear interdependencias relacionadas con las actividades desarrolladas por las agencias creativas. En palabras de Zott y Amit (2010, p.67):

⁴⁰ Información retirada de la web del Grupo WPP www.wpp.com

⁴¹ Un emprendimiento conjunto (o *joint venture*, en inglés) es una asociación de empresas, que puede ser definitiva o no, con fines lucrativos, para explorar determinado negocio, sin que ninguna de ellas pierda su personalidad jurídica.

“El número de actividades que realiza una empresa suele ser bastante elevado, por lo que la primera dificultad para innovar en el modelo de negocio consiste en trazar los sistemas de actividades.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que muchas actividades aparentemente inseparables se pueden descomponer en partes, especialmente gracias a los continuos avances de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Una forma de abordar este problema consiste en definir actividades a diferentes niveles. Por ejemplo, el modelo de referencia de las operaciones de la cadena de aprovisionamiento despliega actividades de alto nivel (planificar, obtener, hacer, entregar y devolver) y, además, especifica actividades secundarias que se pueden delinear en los niveles segundo, tercero y cuarto. En los altos niveles de agregación, las actividades podrían comprender funciones empresariales completas, como contabilidad o gestión de recursos humanos. En los niveles bajos de agregación (es decir, altos niveles de descomposición), las actividades podrían ser tan específicas como el procesamiento de los mensajes de correo de los clientes según su contenido, o la traducción de los manuales del producto a otro idioma”.

Por otra parte, hay que considerar la interdependencia que dichas agencias pueden tener en relación a los contenidos, en lo que se refiere a la selección de actividades que hay que llevar a cabo (por medio de plataformas, aplicaciones y canales), a la estructura (modo en que se relacionan entre sí, la secuencia entre ellas, o los mecanismos de intercambio) y a la forma de gestión. Es posible innovar en todos estos aspectos, incluso de forma simultánea, pero dichos elementos pueden ser enormemente interdependientes.

Así emerge la necesidad de que las agencias creativas digitales innoven en su modelo de negocio para ampliar su capacidad de crear y capturar valor. En esta línea, Torrens (2014, p. 68) sostiene que:

“Para crear cosas nuevas, cosas diferentes, para innovar, también tenemos que implementar procesos nuevos, equipos nuevos, probar cosas que hasta ahora no hemos probado.

Ahora bien, quizá en vez de enfocarnos en el ¿qué? deberíamos cambiar la

perspectiva y preguntarnos: ¿Para qué cambiar? ¿Por qué? Y quizás la razón sea tan fuerte que nos ayude a fluir. Y quizás éste sea el punto más rico de este replanteo. La respuesta para mi es simple, fuerte, clara y concisa: “Para agregar valor”. Valor a nuestras ideas, valor a la gente que trabaja en nuestras agencias, valor a los consumidores, valor a los usuarios, valor a nuestros clientes, valor a nuestras marcas. VALOR. Esto es lo que creo que una agencia hoy tiene que generar a la hora de crear una idea, una campaña, un producto, lo que sea. Esto se ha convertido en un *statement* que me repito y repito todos los días”.

Dicho cambio de perspectiva en la obtención de valor para marcas, medios, consumidores e incluso para las agencias, como se ha planteado en el capítulo 3, está demandando del negocio de las agencias creativas un replanteamiento en el modo que piensan sus soluciones, abarcando todo su funcionamiento, desde la oferta de servicios, pasando por la estructura de ingresos y gastos, la cuenta de explotación, la remuneración e incluso la rentabilidad de las cuentas.

4.2. El funcionamiento de una agencia creativa digital

El modelo de funcionamiento de una agencia de publicidad es casi el mismo desde la década de 90, es decir, está centrado en una estructura jerárquica que dispone de departamentos y niveles de gestión para “orquestrar” todas las acciones de la empresa. En 1998 la industria publicitaria inició un intento de cambio con una mayor profesionalización de su trabajo, para luego, en el inicio del siglo XXI, ampliar la oferta de servicios pasando a ofrecer a sus clientes la comunicación integrada.

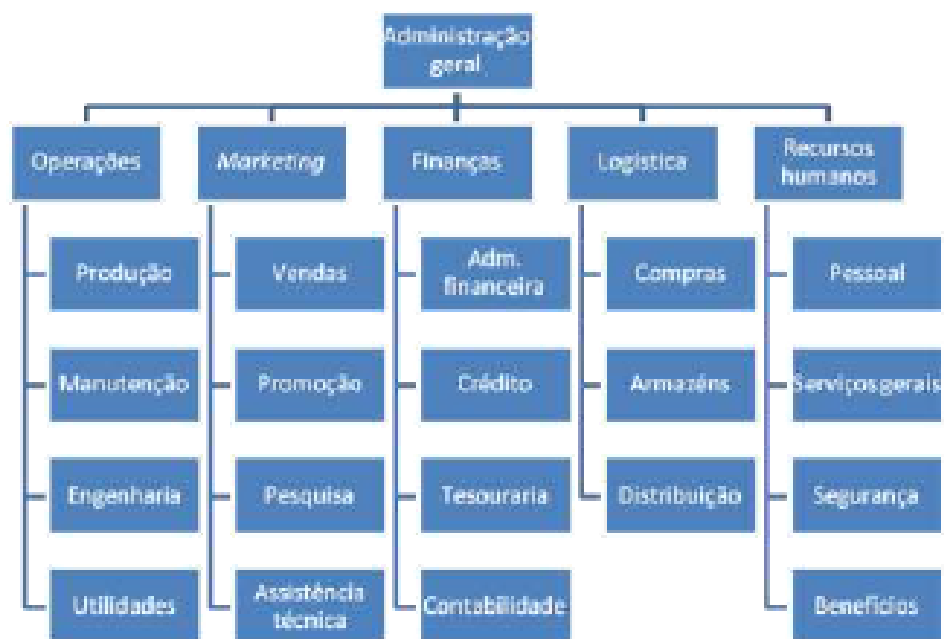
Sin embargo, todavía no se ha logrado un modelo que se adecue a las necesidades del mercado. Tal y como se puede identificar a partir del análisis de la investigación realizada por López Lita (2001, p. 248), que concluye que existe una

gran desconfianza por parte del anunciante hacia la agencia, y que está causada principalmente por:

1. Los sistemas de remuneración por comisión sobre inversión de medios
2. El alto nivel de rotación de los profesionales del sector publicitario
3. La imposibilidad por parte de la agencia, de acceder a los primeros niveles de decisión de la empresa
4. El fallo en la puesta en marcha del modelo de la agencia de servicios plenos

Por otra parte, hay que considerar que una agencia de publicidad es una empresa de servicio que tiene una operación específica, pero lleva cierta similitud a las áreas funcionales que agrupan actividades con características muy próximas y funciones muy cercanas, que tratan de relacionarlas y orientarlas para que logren el objetivo común de la empresa.

Figura 5: Áreas funcionales de la organización



Fuente: Maximiano, 2009; Chiavenato, 2010

Mientras que este es un modelo que presenta algunas desventajas, sigue siendo el más utilizado en las organizaciones, por ser una frontera necesaria para gran parte de los procesos relevantes de las empresas.

Además del modelo adoptado para sistematizar el funcionamiento, existen otros factores que inciden en el modo en que una agencia se presenta en el mercado, por ejemplo, por medio de la elección de principios orientativos que van a definir cómo se porta la empresa. De acuerdo a Sant'Ana (1998) se puede considerar que la organización general de una agencia de publicidad está pautada por la división de servicios, la jerarquía, las competencias y el control. Dicho autor sostiene que una agencia de publicidad, así como cualquier otra empresa, “se dedica a operaciones administrativas comerciales, financieras y técnicas muy complejas y que muchas veces cada grupo de operaciones – sobre todo el grupo de operaciones técnicas – tiene que ser repartido”.

En este sentido, López Lita (2001) sostiene que se añade a este escenario la debilidad de la estructura organizacional basada en departamentos, que transmite una sensación de nunca haberse explotado el potencial de la agencia en la oferta de una estrategia creativa que entregue de hecho resultados reales al negocio del cliente. Y eso se debe al sistema de funcionamiento secuencial.

Por último, no se puede analizar la empresa de publicidad sin considerar la complejidad del negocio de acuerdo con el tamaño de la organización, ya que las grandes empresas tienen una estructura completamente diferente a la estructura de las pequeñas y medianas empresas.

4.2.1. Estructura organizacional

Como ya se ha dicho, se puede clasificar una empresa de publicidad como una organización jerárquica, que de acuerdo a Sant'Ana (1998, p. 259) sigue la teoría clásica de la administración empresarial, donde sostiene que en “el sistema preconizado por Fayol cada empleado está bajo la custodia de su jefe directo, único juez de su competencia, único que está cualificado para darle órdenes”. Esta es la

teoría clásica de la estructura organizacional elaborada por Henry Fayol (1841-1925) que defiende una visión analítica de la empresa en términos de organización formal, es decir, la síntesis de dos diferentes órganos que componen la estructura organizacional, sus relaciones y sus funciones dentro del todo (Chiavenato, 2007).

Fayol sostiene que una organización desempeña seis funciones básicas: (1) funciones técnicas; (2) funciones comerciales; (3) funciones financieras; (4) funciones contables; (5) funciones administrativas, y (6) funciones de seguridad. Además, dicho autor ha identificado que la administración es una función distinta de las demás realizadas por la organización, y, por lo tanto, merece una atención especial al ser ejecutada basándose en cinco procesos: planeamiento, organización, coordinación, dirección y control. Así que para Fayol la función administrativa es:

1. **Planear:** Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
2. **Organizar:** Construir las estructuras material y social de la empresa.
3. **Dirigir:** Guiar y orientar al personal.
4. **Coordinar:** Enlazar, unir y armonizar todos los actos colectivos.
5. **Controlar:** Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

En ese sentido, una agencia de publicidad tiene que abarcar dichos procesos para figurar como una organización funcional, o sea, que está organizada en torno a las actividades y funciones que desarrolla. En una agencia dichos procesos están aglomerados en el departamento administrativo, que engloba funciones financieras, contabilidad, administrativos y gestión de personal.

Sant'Anna (1998, p. 261) declara que “el objetivo del agrupamiento y de la estructuración de la organización de trabajo hace que su organización se procese, tanto cuanto posible, automáticamente”. De ahí que nacieron los departamentos de la agencia. Cómo se ha visto en el capítulo 2, la estructura está organizada en torno a las actividades realizadas, sin embargo, ya se siente la presión en el mercado por la demanda de otro modelo. Uno de los indicios es que se ha constatado en la investigación de López Lita (2001) que la estructura de las agencias en

departamentos con funcionamiento secuencial se figura como uno de los elementos que genera desconfianza en los clientes.

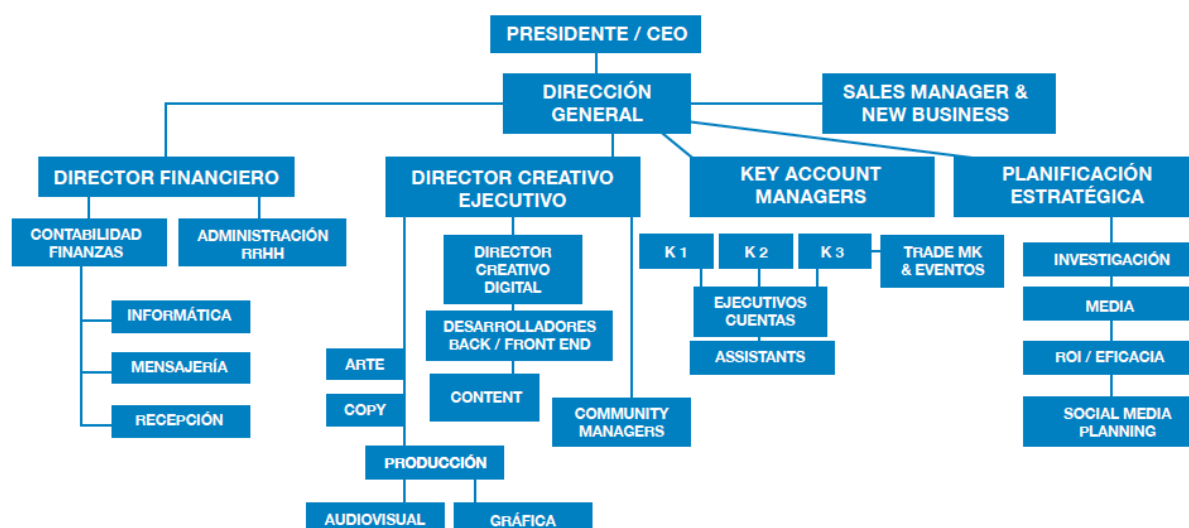
Por ello, en este apartado se pretende reflexionar sobre la estructura de dichas agencias y abordar los cambios que las nuevas tecnologías digitales han traído para la empresa de publicidad.

Se sabe que la estructura impacta en la percepción de valor de los clientes y tiene el poder de hacer a una empresa más atractiva para la retención de talentos, de ese modo no es una opción seguir con el mismo modelo, con la ilusión que lo que vale para el mercado es, sobre todo, la oferta de servicios.

El modelo jerárquico vertical está siendo poco a poco suplantado por una estructura “donde la pirámide organizativa se está aplanando, y las demarcaciones internas y externas se están difuminando” (Lorenzo y Aguerrebere, 2014, p.58). El motivo de este cambio es más que nada que el modelo jerárquico simple presenta un grave problema asociado a la capacidad para gestionar toda la organización. Más que nada, el aplanamiento de las fronteras entre departamentos no es nuevo, culminando en diferentes formas de organizarse de acuerdo a la complejidad de la tarea empresarial. Como ejemplo se puede citar que los organigramas de las empresas de publicidad están basados en responsabilidades jerárquicas, pero también pueden basarse en productos, distribución geográfica, procesos, funciones, clientes y actividades. Según Sant’Anna (1998, p. 262) “las empresas están pasando a reestructurarse por procesos de trabajo y no por departamentos estancos”.

A día de hoy, se ve que una agencia creativa con enfoque en servicios digitales presenta una estructura muy cercana a la de toda la vida y que ya se ha abordado en el capítulo 2. Sin embargo, aparecen nuevos perfiles profesionales que han remplazado la desaparición de otros del modelo de la agencia tradicional. Como evidencia el organigrama típico de una agencia creativa del siglo XXI que la AERCE (Asociación española de profesionales de compra, contratación y aprovisionamientos) ha expuesto en su guía⁴² lanzada en 2015, dónde señala que las posibles variantes de dicho organigrama será en función del mayor o menor peso que se le dé lo digital o a cada disciplina de la comunicación institucional como marketing promocional, trade marketing, eventos, etc.

⁴² Guía técnica para la contratación de servicios de marketing y publicidad

Figura 6: Organigrama agencia creativa

Fuente: AERCE (2015, p. 21)

En general, además de la alta dirección que reúne la administración, finanzas, contabilidad y los servicios generales de una empresa (recepción, mensajería, limpieza, manutención de materiales, etc.), una agencia creativa con enfoque en el digital tiene los siguientes departamentos: (1) departamento de cuentas, (2) departamento creativo, (3) departamento de planificación estratégica, (4) departamento de producción, (5) departamento de tecnología y (6) departamento de BBDD, segmentación y *datamining*. Cada uno de estos departamentos agrupan una serie de profesionales que son responsables por actividades muy específicas y que están dispuestos de acuerdo a los criterios y exigencias de cada departamento. Para que dicho estudio presente una comprensión del funcionamiento de la agencia creativa del siglo XXI, hay que profundizar en todo que incide en cada departamento como resalta el cuadro 2.

Cuadro 2: Departamentos, perfiles, actividades y variantes de los puestos en la Agencia Creativa

DEPARTAMENTO	PERFILES	ACTIVIDADES	VARIANTES
DEPARTAMENTO DE CUENTAS	Director/a de Servicio al Cliente/ Key account manager	Organizar y dirigir con plena responsabilidad la actividad de servicio a los clientes de la agencia. Lidera un equipo de especialistas en las diferentes cuentas. Mantiene contactos con los clientes más importantes ocupándose de que reciban un servicio	Volumen de cuentas. Estructura de la plantilla. Criterios de

		de calidad.	expansión
		Colabora en la estrategia de comunicación del cliente. Reporta al Director General.	
	Director/a de Cuentas	<p>Es el responsable de la cuenta o cuentas que tenga asignadas: su rentabilidad, la calidad del servicio, los plazos de entrega, el control del mercado y la competencia</p> <p>Conoce la estrategia de marketing anual de su cliente</p> <p>Coordina el equipo de cuentas que tenga al servicio de dicho cliente, desde el briefing, y durante todo el desarrollo de la campaña publicitaria</p> <p>Controla el cumplimiento de los objetivos marcados por el cliente. Es el responsable de las presentaciones de campaña de cierta envergadura</p> <p>Asesora al cliente sobre las acciones más pertinentes que deberían realizarse para el mejor desarrollo de la cuenta</p>	
	Supervisor/a de Cuentas	<p>Se encarga de establecer el contacto entre el anunciante y la Agencia.</p> <p>Coordina las conexiones internas entre todos los departamentos: creación, producción, medios, proveedores, etc.</p> <p>Coordina y controla los servicios subcontratados: outsourcing.</p> <p>Controla los gastos de los clientes, así como la facturación de los mismos.</p>	
	Ejecutivo/a de cuentas sénior	<p>Ejecuta los trabajos encargados por los clientes</p> <p>Junto con los supervisores, son los interlocutores habituales de los clientes para el trabajo cotidiano y se encargan del día a día en las relaciones interdepartamentales de la Agencia.</p> <p>Controla las ofertas, así como los descuentos y/o rappels efectuados por los proveedores.</p>	
	Asistente de cuentas	Ayuda a los ejecutivos sobre todo en el control de la competencia, storecheck, copy análisis, etc.	
DEPARTAMENTO CREATIVO	Director/a Creativo Ejecutivo	Responsable máximo de la creatividad de la agencia con poderes para ejecutar acciones que pueden ir más allá de la creatividad. Sus responsabilidades en la gestión integral de la empresa le obligan a implicarse en objetivos que superan la estricta creatividad.	<p>Tamaño.</p> <p>Grado de especialización.</p> <p>Volumen de cuentas.</p>
	Director/a creativo	<p>Responsable de la creatividad de la agencia, si no existe la figura del Director Creativo Ejecutivo, o de un grupo de anunciantes.</p> <p>Coordina a los equipos creativos</p> <p>Distribuye el trabajo entre ellos, dirige los brainstorming, filtra las ideas, las conduce, las desarrolla.</p> <p>Controla la calidad de la producción, procurando</p>	Mayor o menor relación con los medios.

		<p>que el nivel de calidad sea el máximo posible en cada momento.</p> <p>Junto con el director de cuentas o director de servicios al cliente, presenta las campañas a los clientes.</p>	
	Director/a de Arte	<p>Es responsable de crear conceptos, de dar forma en imagen a las ideas.</p> <p>Responsable de la parte visual y estética de los anuncios o campañas.</p> <p>Coordina la parte de realización de los mensajes con los proveedores. (Productoras, fotógrafos, ilustradores, retocadores, diseñadores, etc.)</p>	
	Redactor/a	<p>Es responsable de crear conceptos y contenidos de los anuncios o campañas.</p> <p>Redactar los textos y de dar forma a los mensajes.</p> <p>Es el responsable del audio de las campañas.</p> <p>Coordina la parte redaccional de la producción con proveedores. (Productoras, estudios de sonido, traductores, etc.).</p>	
	Diseñador/a Gráfico	<p>Los que maquetan webs, adaptan los diseños y montan las piezas contando con diferentes herramientas que van desde el html, php o JavaScript al Flash. Son perfiles muy híbridos que en ocasiones cabalgan entre el diseño y la programación sencilla.</p>	
	Director de Contenidos	<p>Centra su acción en las nuevas plataformas de contenido y las maneras de alcanzar a las audiencias</p> <p>Está orientado al largo plazo con una estrategia que se dirija a construir relaciones duraderas con la audiencia.</p>	
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	Jefe de Producción Gráfica	<p>Es el productor de todo anuncio o campaña gráfica. Responsable de: artes finales, fotomecánicas, imprentas, serigrafías, fotógrafos, etc.</p>	Tamaño de la empresa.
	Jefe de Producción Audiovisual	<p>Es el productor de todo anuncio o campaña en el soporte que sea.</p> <p>Responsable de: productoras de sonido, productoras de cine, modelos, músicas, derechos, etc.</p> <p>Es responsable de pedir presupuesto a los distintos proveedores.</p>	Especialización. Servicios Plenos.
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Director/a de Planificación Estratégica	<p>Responsable de la planificación estratégica, de marketing y comunicación total, orientada a los clientes.</p>	Tamaño de la empresa.
	Planner/Consultor/a	<p>Investiga y suministra información sobre el público objetivo (tipo de consumidor; comportamientos, actitudes, hábitos, percepción de imagen, cambios); sobre el producto (conocimiento del mismo); sobre el fabricante (imagen de la empresa fabricante y de la competencia); campañas publicitarias llevadas a cabo; tendencias del mercado en relación al</p>	Especialización. Servicios Plenos.
	Responsable de Métricas		Experiencia.
	Channel Planner		Reputación en el mercado.

	Social Media Planner	producto o servicio.	
DEPARTAMENTO DE BBDD, SEGMENTACIÓN Y DATAMINING	Director/a BBDD	La misión del <i>data mining</i> consiste en acopiar, seleccionar y tratar la información, para mediante el software adecuado transformarla en conocimiento (<i>know how</i> , saber hacer, saber decidir) que se encuentre disponible en el momento y lugar donde fuere preciso. Dicho análisis contribuye para una segmentación y relación con los consumidores de las marcas.	Tamaño de la empresa.
	Analista		Especialización. Experiencia. Reputación en el mercado.
DPTO. DE TECNOLOGÍA	Director/a Técnico	Responsable por la implementación de las soluciones digitales propuestas para los clientes, entre ellas están el desarrollo de sistemas, sites, intranets, APPs Mobile y games.	Tamaño de la empresa.
	Analista de Programación		Especialización. Experiencia.
	Programador/a Front End		Tecnologías y plataformas manejadas.
	Programador/a Back End		Reputación en el mercado.

Fuente: Elaboración propia basado en AERCE (2015) Y IAB Spain (2014)

Además, hay que entender las peculiaridades de cada departamento, por ejemplo, la guía de AERCE (2015, p.15) señala que en el departamento de cuentas la cantidad de cuentas es decisiva para la estructuración del departamento, pero también la complejidad de atención a la cuenta puede demandar diversos perfiles profesionales y resalta el cambio de estructura a partir de más o menos subcontratación por parte de la agencia:

“No posee la misma configuración una agencia que lleve a cabo internamente la práctica totalidad del proceso productivo, que aquellas que subcontraten servicios fuera de la empresa. En el primer caso y en algunas grandes agencias puede existir la figura del Planner o coordinador general de los equipos de trabajo de todas las áreas, independiente del Director de Cuentas o el Director de Servicios al Cliente. Finalmente, el criterio de expansión que se plantee la agencia incidirá en la organización de lo que se denomina New Business. La forma en que una empresa encare la búsqueda de nuevos clientes o la búsqueda de nuevos servicios para ofrecer a los clientes, determinará la complejidad del área comercial. En algunos casos el responsable de “nuevos negocios” será exclusivamente el Director General, en otros éste compartirá la responsabilidad con el Director de Cuentas o el Director de Servicios al Cliente”.

Por otra parte, también hay una tendencia de aparición de un nuevo departamento en las agencias creativas para atraer nuevos negocios, que ya actúa en algunas empresas como el responsable de la política comercial de la agencia, de los concursos y presentaciones y de las relaciones con clientes potenciales.

Con un intento de romper este ciclo vicioso del modelo jerárquico por funciones de las agencias publicitarias, en 2002 Nizan Guanaes implantó un nuevo modelo de organización basado en grupos de trabajo por clientes para atender las trece cuentas de su agencia Africa. Cada cliente tiene una sala exclusiva en la agencia. Más recientemente, en 2012, este profesional del mundo publicitario, dueño del Grupo ABC⁴³, ha lanzado la Africa Zero, que en sus palabras es una agencia con “cero investigación, cero competencia, cero burocracia”. En la página web de la compañía se dice que “Africa Zero is built to serve large companies that are not yet big advertisers, and advertisers that are not yet big companies. Brazil has enormous potential in this market and we are ready to deliver ideas, results, and grow together with clients”⁴⁴.

Este modo de organizarse por grupo de marcas fue destacado en la investigación de López Lita (2001) como una de las preferencias de los anunciantes. Pero, lo que se ve hoy es una mezcla entre una estructura por departamentos y grupos de marcas interdepartamentales. Es decir, se monta un equipo con perfiles de varios departamentos para atender a un cliente específico. Los profesionales que actúan en cada grupo no están dedicados exclusivamente a ellos, incluso pueden atender a varios clientes de la agencia.

Nizan Guanaes es un visionario y eterno insatisfecho con la industria publicitaria, por ello va siempre por delante intentando cambiar el modelo e implementar la innovación en sus negocios. Sin embargo, el mercado trata cada uno de estos cambios con desconfianza. En este sentido, el siguiente cuadro retrata las características de una organización operativa, que es lo que se ve hasta hoy en las agencias de publicidad, y una organización innovadora.

⁴³ www.grupoabc.com

⁴⁴ <http://en.africa.com.br/zero/>

Cuadro 3: Características de las organizaciones operativas e innovadoras.

	Organizaciones operativas	Organizaciones innovadoras
Estructura	Burocrática Especialización y división del trabajo Control jerárquico Límites organizativos definidos	Organización plana sin control jerárquico Equipos de proyecto orientados a objetivos Límites organizativos borrosos
Procesos	Énfasis en eliminar las variaciones Control de arriba-abajo Controles financieros estrictos	Énfasis en reforzar las variaciones Controles relajados para favorecer la generación de ideas Planificación estratégica flexible y control financiero
Sistemas de recompensas	Compensación financiera Promoción en la jerarquía Símbolos de poder y estatus	Autonomía Reconocimiento Participación en el capital de nuevos proyectos
Personas	Selección y contratación basadas en las necesidades de habilidades concretas de la estructura: personal funcional y especialistas, directivos generales y mano de obra operacional	La necesidad clave es encontrar generación de ideas que combinen conocimiento técnico con rasgos de personalidad creativa Los directivos deben actuar como patrocinadores y orquestadores

Fuente: Grant (2014, p. 344) adaptado de Galbraith y Kazanjian (1986)

Se puede ver una vez más al analizar la estructura de las agencias creativas que no presentan las características de una organización innovadora, sobre todo por ser organizaciones con un modelo de funcionamiento que no se ve muy definido entre el centralizado o descentralizado, es decir, el enfoque del poder de decisión está más o menos cerca del departamento o unidad en el que se toman las decisiones. Así, en el caso de una agencia multinacional presente en España, pero cuya sede central está en Londres, si la filial española tiene poder de decisión y ejecución, se dice que hay descentralización; y, sin embargo, si todas las decisiones deben ser aprobadas por la central en Londres, se dice que hay centralización. Pero, una agencia que tiene menor tamaño también puede tener una gestión centralizada en uno o más directores. En este aspecto, hay una línea tenue entre tener una

elevada centralización, que puede desmotivar el equipo y traer exceso de burocracia para el proceso haciéndolo más lento; y un elevado grado de descentralización, que puede provocar la aparición de “empresas cuasi federales”, perdiéndose la unidad del negocio. En este sentido, Lorenzo y Aguerrebere (2014, p. 59) advierten que:

“En las empresas de servicios profesionales, como es el caso de una agencia de publicidad o de un grupo de agencias de publicidad (Havas, Publicis, Omnicom Group, etc.), resulta oportuno fijar una amplia especialización horizontal por funciones y una mínima profundidad en cargos verticales, ya que las actividades suelen estar desempeñadas por personal cualificado que necesita operatividad máxima para ser eficiente. Es decir, hace falta que las personas que trabajen en las agencias de publicidad tengan un alto grado de autonomía en los procesos, y que no haya excesivos procesos burocráticos que ralenticen el ritmo de trabajo”.

El caso es aún más alarmante cuando se trata de agencias de publicidad multinacionales o que forman parte de grandes grupos mundiales. Ello da lugar a la necesidad de utilizar parámetros distintos para el análisis de la estructura de una agencia. En este sentido Lorenzo y Aguerrebere (2014, p. 61) señalan que:

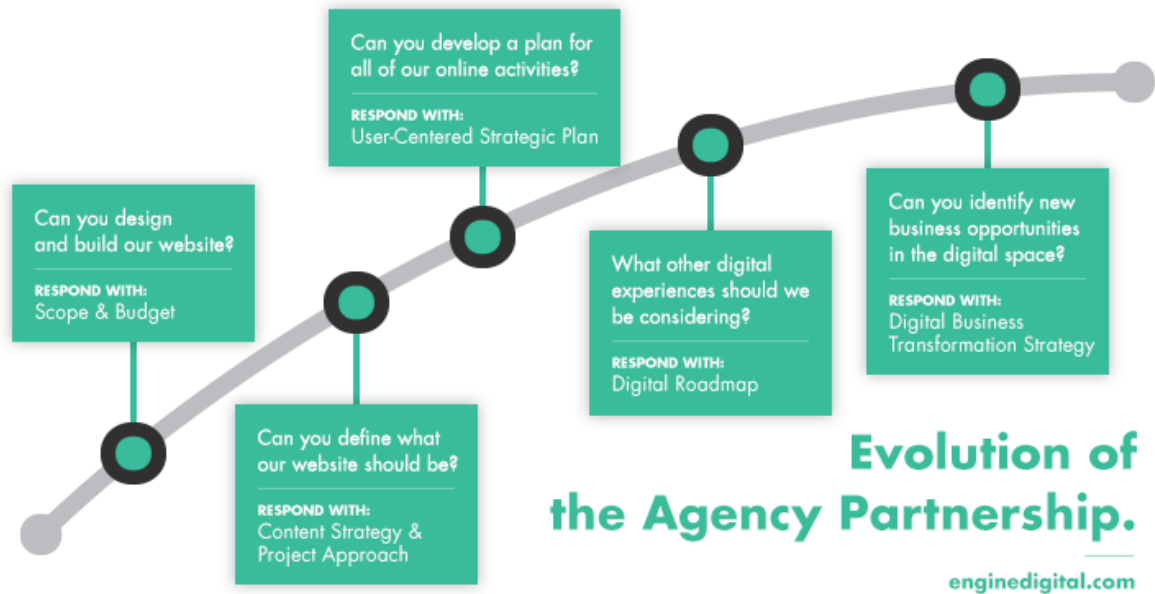
“Grandes organizaciones multinacionales optan por organizarse en un trust (concentración vertical de varias empresas), otras forman un cártel (concentración horizontal de varias empresas). También vemos organizaciones tipo holding, donde en base a la propiedad de las acciones se mantienen y controlan diferentes marcas más o menos relacionadas (véase organización de los grandes grupos publicitarios mundiales). Estas grandes organizaciones, poco o nada tienen que ver, desde el punto de vista organizativo, con las pequeñas empresas que actúan en un ámbito más reducido, y por lo tanto resulta evidente que la dimensión aporta volumen y complejidad organizativa”.

Por lo tanto, se hace necesario un replanteamiento para desburocratizar por medio de la adopción de nuevos modelos, que agreguen flexibilidad en las normas y que consideren a las personas como *partner* en el proceso. Para eso hay que implantar una reingeniería del sector organizativo de agencias creativas y cambiar

toda la estructura de funcionamiento de las agencias. De acuerdo a Sant'Anna (1998, p. 262) las empresas:

“Dejan de realizar actividades que no agreguen valor a sus productos y servicios, y retoman a entrenar sus empleados para multifunciones y pasan a hacer las cosas de una nueva forma, visando prioritariamente el cliente y utilizando demasiado la tecnología. En la reingeniería sale de escena el gerente autoritario y entra el orientador de equipo. Sale de campo el empleado que sólo cumple órdenes para estrenar uno más creativo, más participativo, capacitado y preparado para tomar decisiones. La organización pasa a ser más horizontal y no vertical, y los departamentos funcionales son más como una banda de jazz que prescinde del maestro. Cualquier organización, independiente de su tamaño, debe valerse de la reingeniería cuando percibe que los métodos tradicionales no están dando efecto, que el mercado ha cambiado, o se tienen problemas graves de calidad”.

Todavía no se ha encontrado el nuevo modelo, pero ya se sabe que evoluciona a medida que la agencia alcanza la madurez en la oferta de servicios digitales, dejando de ser un mero ejecutor de ideas y pasando a ejercer una transformación estratégica en el proceso de identificación de nuevos negocios para sus clientes. Un factor que llama la atención es la necesidad del cliente de abrir su modelo de negocio para las agencias, invitar a toda la empresa a tomar parte de la discusión sobre la mejor estrategia a adoptar, ofrecer claridad en el proceso de toma de decisiones y proporcionar el acceso a las personas claves involucradas en la toma de decisiones de la empresa.

Figura 7. Evolución y madurez del negocio digital

Fuente: Engine Digital

De ese modo, se puede inferir que la estructura de una agencia creativa debe estar al servicio de la entrega de valor a sus clientes, por ello Tim Willians, de Ignition Consulting Group⁴⁵, que está ubicado en Salt Lake City en Estados Unidos, defiende que es urgente repensar la estructura de la empresa de publicidad, y expone que la solución está en pensarla como modelo de negocio y no como organigrama. Además, él añade diez puntos que evidencian la necesidad de implementar dicho cambio:

1. La agencia debe inspirar y facilitar la resolución de problemas de comunicación por medio de un canal neutro.
2. Enfatizar la integración de las competencias digitales en toda la organización y fortalecer el desarrollo de soluciones digitales.
3. Garantizar mejores capacidades en medios sociales.
4. Aplicar mejor la disciplina de la gestión profesional de proyectos.
5. Reforzar la capacidad de la agencia en la aportación de ideas proactivas y del liderazgo de marketing.
6. Involucrar el sector creativo para el desarrollo de contenidos.

⁴⁵ www.ignitiongroup.com

7. Elevar la importancia de los datos en la oferta de servicio.
8. Institucionalizar la agencia como empresa que aporta innovación y desarrollo de productos.
9. Poner en marcha una estructura que sea escalable para adaptarse al crecimiento futuro.
10. Optimizar la capacidad de la agencia para trabajar virtualmente (home office) para tener un abanico de talentos en todo el mundo.

Sin embargo, hay que considerar un cambio emergente, sobre todo por el declive de la figura de la agencia como intermediaria en la compra de espacios publicitarios, en la producción y en la propia ideación y la creciente demanda del cliente por colaborar en el proceso, incluso llegando hasta una co-creación. Se suma a esto la desconfianza de los clientes hacia la función de marketing, la falta de legado y experiencia en digital. Los clientes dependen cada vez más de la innovación para mantener sus ventajas competitivas, y por ello las agencias deben responder más rápido que nunca. En dicho proceso los gerentes de marketing son responsables por la integración central, la supervisión y coordinación de proveedores. De ahí que considerando las principales demandas de los clientes, la AERCE⁴⁶ realiza un análisis prospectivo y propone un nuevo organigrama para las agencias creativas del futuro que van a actuar en el mercado con el canal digital 100% integrado.

La propuesta es un modelo que está sistematizado alrededor de funciones, pero sin una estructura jerárquica de mando y toma de decisiones, sobre todo al abarcar la traducción de todos los cambios de paradigmas vistos en el capítulo 3, “en una reordenación de recursos, en base a nuevos organigramas, donde comienzan a despuntar puestos de reciente creación. Se trata de los nuevos perfiles profesionales, que aportan un talento y unas habilidades hasta ahora inéditas en publicidad y que, necesariamente, precisan de conocimientos diferentes o complementarios respecto a los perfiles profesionales clásicos” (AERCE, 2015, p. 19).

⁴⁶ Asociación Española de Profesionales de Compras, Contratación y Aprovisionamientos.

Figura 8: Organigrama del futuro

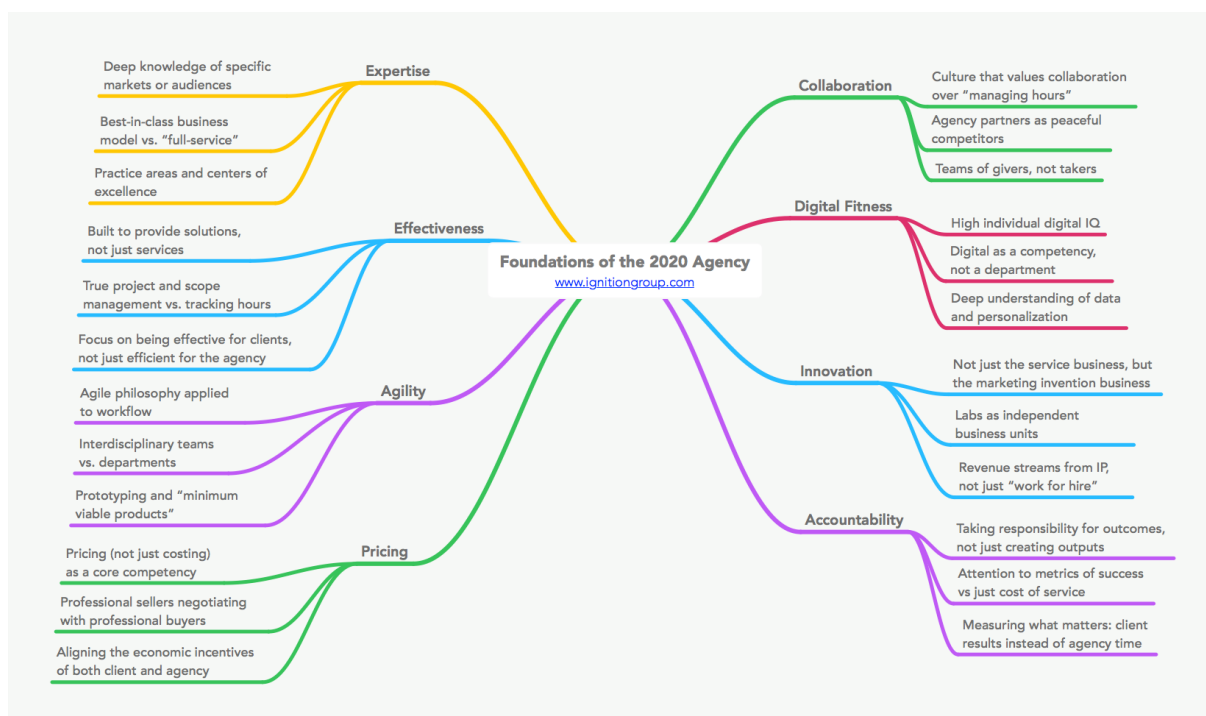


Fuente: AERCE (2015, p. 61)

En esta misma línea, Tim Willians sostiene que las agencias creativas del futuro tendrán que organizarse en torno a competencias, y expone un mapa mental ilustrativo de las áreas esenciales en las que las agencias deben pensar, además de operar, de otra manera, agrupadas en ocho áreas: especialización, eficacia, precio, agilidad, colaboración, aptitud digital, innovación y el rendimiento de las cuentas.

Si a partir de ahora se habla de una agencia que no intermedia en la compra de anuncio, en la producción y ni en la ideación, se trata de un escenario que no es considerado común en la industria publicitaria, de hecho, se abarca una nueva realidad que presiona incluso un cambio de nombre, ya que el actual (agencia de publicidad) no es representativo de las labores que desarrollan hoy en día las empresas de publicidad.

Figura 9: Mapa mental de la agencia creativa de 2020



Fuente: Ignition Group

Se puede evidenciar que se requieren cambios estructurales que son conceptuales. De acuerdo con López Lita (2001, p. 254) “el cambio se puede estimar en diferentes niveles, que van desde el filosófico hasta el meramente operativo”, y que impactan en los diversos aspectos de una agencia: la gestión de la agencia, el capital humano y los procesos de trabajo.

4.2.2. Gestión de Recursos Humanos en la agencia creativa digital

Los niveles jerárquicos impactan directamente en la gestión de la agencia creativa digital, como en cualquier otra organización, sobre todo en aquellas que están centradas en la oferta de servicio. Es importante señalar que existen por lo menos tres niveles que hay que considerar en la administración tal y como se refleja en la figura 10.

Figura 10: Niveles administrativos



Fuente: Maximiano, 2009; Chiavenato 2010

Este modelo de separación de niveles administrativos impacta en toda la estructura de la empresa de creatividad digital. Cada uno de dichos niveles separa un grupo de responsables en la gestión de la agencia. En el nivel operativo se reúnen los supervisores de primera línea y los grupos de actividades de cada departamento. En el nivel táctico están la gerencia intermediaria y los procesos de trabajo. En tanto que el nivel estratégico afecta a la alta administración, que conduce los macro procesos de la agencia, y además es responsable de las decisiones estratégicas que serán desdobladas en los niveles inferiores.

Sin embargo, la gestión ha de estar pensada en los valores que deben ser seguidos por todos los elementos que integran el cuadro social de la agencia, para asegurar que sus objetivos sociales y económicos sean cumplidos. De acuerdo a Sant'Anna (1998, p. 260), los objetivos de la gestión están dispuesto por nivel administrativo:

1. Nivel estratégico: orientar procesos de gestión y de toma de decisiones. Ej: CEO, CIO y directores estratégicos.

2. Nivel táctico: describir e informar sobre los procedimientos. Ej.: Gerentes y directores de los departamentos.
3. Nivel operativo: describir la organización, canales de comunicación, niveles jerárquicos, principios administrativos y división funcional del trabajo. Ej.: Coordinadores y supervisores.

Dichos niveles están repartidos en niveles de problemas generales de la gestión - consejo administrativo, directorio general y asamblea de accionistas – y niveles de los problemas de gestión funcional que engloban los sectores de fiscalización y ejecución, planeamiento y desarrollo, creación y medios.

Este es el modelo organizacional más utilizado en las agencias creativas, pero hay empresas que prefieren adoptar una organización horizontal, con estructura en red, con poder de decisiones compartido y sin utilizar una separación burocrática formal. Pero todavía no son estructuras muy difundidas, aunque sean muy demandadas por los profesionales de la generación Y.

La generación Y también conocida como Generación del Milenio o Millennials representa un corte generacional de los nacidos en el comienzo de la década de 80. En general, los profesionales que actúan en las agencias creativas son en gran parte de dicha generación, por tener mayor habilidad con las nuevas tecnologías y una mayor formación académica. Además, las empresas se interesan por ellos en este entorno económico de riesgo, según señala el estudio *Generation Y: Powerhouse of the global economy*, publicado por Deloitte en 2009, donde se resalta que:

“Son un riesgo a tomar por las empresas ya que son más propensos a aceptar responsabilidades mucho más pronto en sus carreras que las personas mayores que ellos, no tienen miedo de tomar retos, aunque tengan metas un poco ambiguas, son conscientes o muy inteligentes en cómo conocer lo que se quiere en el mercado y sabe trabajar muy bien en equipo”.

En España hay 8.153.428 de millennials, 54% de ellos tiene título universitario, son conocidos por ser impacientes y desean estar cómodos en el ambiente laboral. Dicha generación ha transformado la disciplina de liderazgo por

ver el mundo empresarial de modo distinto. Las estadísticas indican que el 89% de ellos considera que es importante aprender constantemente en el trabajo, mientras que el 79% cree que sus jefes pueden aprender mucho de ellos.

En Brasil, una investigación hecha por Trampos.co y Alma Beta en 2015 identifica el perfil de los profesionales de social media con una edad media de 27 años, donde encajan los Millennials y esperan de sus gestores que realicen una gestión compartida que busque el *empowerment*, es decir, dar autonomía a las personas para que ellas efectúen los cambios necesarios en el ambiente de trabajo y operen en la toma de decisiones pertinentes a su nivel estratégico. De este modo enfatiza la toma de decisión de los individuos sobre todas las cosas que interfieren directamente sobre su desempeño. Para estos profesionales la co-creación es una necesidad y ella pasa desde una co-creación en la propia gestión de la agencia, hasta la oferta de soluciones para los clientes y marcas que las contratan.

De ese modo, la agencia creativa tiene que crear un entorno favorable para esta nueva realidad del equipo, para ello utilizan tecnología de la información que hacen una gestión del conocimiento de forma compartida, como es el caso de plataformas como Basecamp y Runrun.it, que ayudan en la dirección de los equipos con enfoque en una gestión sencilla de tareas. Es importante tener este tipo de preocupación a la hora de gestionar una agencia creativa, ya que los profesionales tienden a sentirse infravalorados cuando no son oídos, y pasan a estar desmotivados con su labor en la empresa.

4.2.3. La importancia del capital humano en un entorno de perfiles especializados

El capital humano dice respecto a las personas, su intelecto, sus conocimientos y sus experiencias. Tiene relación directa con la capacidad organizacional para hacer frente a las exigencias del mercado. Se refiere a las habilidades de los empleados y sus conocimientos.

En una agencia de publicidad los profesionales son el alma del negocio, ya que son ellos los que se encargan de la prestación del servicio y de toda la ejecución

de la estrategia de la empresa. Lorenzo y Aguerrebere (2014, p. 60) destaca que:

“Especialmente importante en este proceso de normalización y en el entendimiento de la organización formal y de la organización real, es el trato que la empresa dispense a uno de sus activos más importantes, el capital humano. En el caso de este activo, el capital está depositado en todos y cada uno de los individuos que trabajan en la empresa, individuos que además tienen sus propios intereses personales, los cuales, a menudo, no coinciden con los intereses del resto de compañeros de trabajo ni con los intereses colectivos perseguidos por la propia empresa. Esta situación permite resaltar una idea importante: el trato con los empleados es el “aceite” que permite engrasar el funcionamiento de la organización, es decir, es necesario que las empresas dediquen los esfuerzos necesarios para tratar correctamente a todos los empleados y lograr una sinergia y un consenso entre los intereses individuales y colectivos existentes en toda la organización”.

Además de la gestión de personas orientada a minimizar los conflictos y motivar a los empleados, si tiene que poner atención en los perfiles que son adecuados para añadir valor al negocio de la agencia. En este sentido, tal y como se ha señalado anteriormente, se espera de las agencias creativas dispongan de una oferta de servicios integrados, al tiempo que se “incorpora la interactividad al concepto de la comunicación integral, buscando no sólo impactos en términos publicitarios y comerciales, sino una implicación real con la causa y las opiniones del público sobre la campaña” Haninen y Hernández (2014, p. 4). Es decir, se requiere un cambio de visión sobre el papel que la comunicación integral tiene en las agencias creativas digitales, ya que ella puede potencializar los resultados de una campaña, como señala Haninen y Hernández (2014, p. 18):

“Este tipo de comunicación corrobora su eficacia más allá de otros métodos que se sirven de la utilización de un canal determinado para las distintas audiencias; precisamente porque los públicos son una amalgama de individuos con distintas preferencias, y este modelo puede atender esas distintas peculiaridades y preferencias de forma más precisa y efectiva”.

Todavía, hay una desconfianza por parte de los anunciantes en agencias que ofertan servicios plenos, incluso creen que las agencias *full services* han fracasado por varias razones. Una de ellas es “la creación por parte del cliente de departamentos de marketing que asumían las funciones de la agencia” (López Lita, 2001, p. 256). Pero muchos especialistas afirman que el futuro es hacer que las marcas ofrezcan una experiencia integrada a sus consumidores, como sostienen Perlado y Rubio (2012, p. 7):

“Los expertos profesionales en el área de la publicidad señalan que ésta evoluciona día a día hacia acciones globales integradas, centradas en un contenido capaz de atraer, un contenido no obligatoriamente breve que vive en un espacio no necesariamente comprado. Y en esta nueva época se evidencia que los medios ya no son seis (Televisión, Radio, Prensa, Cine, Publicidad Exterior e Internet) sino que hay muchos más; nuevas formas de publicidad no comprada basada en contenidos, publicidad en medios de comunicación propios, aplicaciones en plataformas sociales y publicidad viral, entre otros muchos”.

Ello lleva a plantearse que para ofertar una estrategia de comunicación integral es necesario englobar profesionales que jamás han formado parte del personal de una agencia. Se puede decir que surgen nuevas demandas de perfiles profesionales en la industria de comunicación (Perlado, 2013, p. 4), como se refleja en el cuadro 4.

Cuadro 4: Nuevos perfiles en comunicación digital

Periodismo	Comunicación	Marketing/Publicidad
Editor de contenidos	Arquitecto de la información	Consultor experto en SEM (Search Engine Marketing) o PCC Manager
Gestor de contenidos	Creativo/productor Transmedia	Consultor, experto planificador de medios sociales
Record Manager	Desarrollador/diseñados Multimedia	Director de Marketing online
Redactor/periodista multimedia	Narrador transmedia	Diseñador Web
Responsable de reputación digital, <i>Community Manager</i>		Especialista en e-Commerce

Fuente: Perlado (2013, p. 4)

Todavía estamos en un momento que parece ser un borrador de un futuro donde se espera que las referencias estén mejor diseñadas. Lo que parece claro es que la demanda de perfiles refleja cada vez en mayor medida una especialización, tal y como se evidencia al analizar los nuevos perfiles profesionales de una agencia creativa expuestos por AERCE (2015, p. 20):

Cuadro 5: Los nuevos perfiles profesionales que son demandados por las agencias creativas digitales

PERFIL	ACTIVIDAD
EJECUTIVO DE CUENTAS 2.0	<p>Profesional de cuentas experto en nuevos medios.</p> <p>Servicio al cliente para campañas on y off line.</p> <p>Su objetivo es que la campaña llegue a buen puerto. Funciones propias de un ejecutivo de cuentas incorporando los conocimientos suficientes para manejar campañas online.</p> <p>Reporta al director de cuentas.</p>
DIGITAL PLANNER	<p>Planificador de medios experto en nuevos medios [Planificador digital].</p> <p>Planifica campañas en nuevos medios.</p> <p>Reporta al director de planificación estratégica.</p>
PLANNER NEW MEDIA	<p>Planificador estratégico experto en nuevos medios.</p> <p>Conocimiento y comprensión de nuevos puntos de contacto y su conexión con el consumidor.</p> <p>Potenciar la idea creativa a través de la innovación en medios y tecnología.</p> <p>Reporta al director de planificación estratégica.</p>
PRODUCER DIGITAL MEDIA	<p>Responsable de producción experto en nuevos medios.</p> <p>Encarga trabajos de producción a compañías o profesionales externos.</p> <p>Su misión es encontrar la calidad y el precio adecuados al trabajo y en los tiempos marcados.</p> <p>Reporta al director de producción y al director financiero.</p>
PROGRAMADOR CREATIVO	<p>Programar piezas display para Internet, móviles y otros dispositivos.</p> <p>Llevar a la práctica las ideas de los creativos de la mejor manera posible.</p> <p>Reporta al director creativo o director de tecnología.</p>
DISEÑADOR FRONT/BACK END	<p>Diseña las piezas para que sean insertadas en una estructura de programación preparada por los programadores.</p> <p>Reporta al director creativo o director de tecnología.</p>

COMMUNITY MANAGER	<p>Experto en redes sociales.</p> <p>Monitoriza la imagen y contenidos de la marca en foros, blogs e instrumentos de comunicación social 2.0.</p> <p>Actúa como portavoz electrónico o moderador.</p> <p>Reporta al director de planificación estratégica.</p>
BRAND CONTENT DEVELOPER	<p>Desarrollador de contenidos asociados a la marca [Brand Entertainment].</p> <p>Gestión, publicación y creación de contenidos para herramientas web de marcas y corporaciones.</p> <p>Reporta al director creativo o director de planificación estratégica</p>
MOBILE MARKETER	<p>Responsable de Marketing móvil [Mobile].</p> <p>Identificar y analizar oportunidades emergentes del canal.</p> <p>Desarrollo de estrategias y acciones de comunicación y marketing por medio de terminales móviles: GPRS, 3G, MMS, SMS, Iphone, BB.</p> <p>Buscar sinergias dentro del mix de medios.</p> <p>Reporta al director de tecnología</p>
ANALISTA DE DATAMINING	<p>Responsable por análisis de perfil de comportamiento de la base de clientes</p> <p>Creación de modelos y segmentación</p> <p>Estudios para acciones de relacionamiento</p> <p>Creación de indicadores de performance.</p> <p>Reporta al director de planificación estratégica.</p>
UX DESIGNER	<p>Responsable por el diseño de interfaces centradas en la experiencia del usuario</p> <p>Conduce estudios del usuario y testes de usabilidad</p> <p>Crítica y guía el trabajo del arquitecto de información</p> <p>Desarrolla <i>wireframes</i>, <i>user flows</i>, <i>mockups</i> y prototipos de soluciones digitales ofertadas a los clientes</p> <p>Reporta al director creativo o director de tecnología</p>
ARQUITECTO DE LA INFORMACIÓN	<p>Responsable por el diseño estructural en entornos de información compartida</p> <p>Desarrollar y verificar procesos de producción o diseño de información con el fin de que el usuario pueda recuperar la información de un determinado espacio de manera clara, precisa y sin ambigüedades</p> <p>Organizar, estructurar, sistematizar (Tufte), rotular, distribuir, diseñar estructuralmente sistemas de información con el fin de que el usuario pueda hacer de su experiencia de recuperación algo simple, agradable, eficaz y productivo.</p> <p>Reporta al director creativo o director de tecnología</p>
PROJECT MANAGER	<p>Responsable por a planificación y ejecución de un determinado proyecto</p> <p>reconocer los riesgos que puedan impactar la probabilidad de éxito del</p>

<p>proyecto y reducir significativamente el riesgo</p> <p>Cumplir con los requerimientos de un proyecto, estando a frente de la planificación, ejecución, control, supervisión y cierre del proyecto</p> <p>En muchos casos se pide una certificación PMP⁴⁷</p> <p>Reporta al director ejecutivo o director de cuentas.</p>
--

Fuente: Elaboración propia basado en AERCE (2015); Lanas Corredor y Farfán Montero (2010)

Se puede evidenciar una mezcla de perfiles que vienen de la tecnología con una formación mixta en todas las ramas de la comunicación, dicho aspecto es un punto muy positivo por añadir la diversidad de percepciones en el equipo y ampliar la gama de posibilidades en la oferta de servicios a los clientes. Sin embargo, es evidente el alto nivel de especialización demandado en cada uno de los nuevos perfiles, ya que todos exigen nuevas habilidades técnicas y una actualización profesional continuada, para acompañar lo requerido por las agencias creativas. Así lo señalan Perlado y Rubio (2012, p. 12) cuando matizan que “puesto que la tecnología es la que impera, las habilidades técnicas o destrezas tecnológicas son un elemento primordial e imprescindible en la formación actual de los profesionales de la comunicación. Habilidades técnicas que deben ir unidas a un espíritu creativo e innovador”.

Así pues, la creatividad aparece como un requisito imprescindible para todos los niveles de la agencia creativa, para ello la empresa tiene que fomentar el proceso de *brainstorm* que viabilice la co-creación entre los grupos de trabajos, que son formados para presentar soluciones estratégicas a los clientes. Este proceso muchas veces es mal comprendido, en el sentido que en algunas agencias está cerrado sólo al departamento creativo, pero hay que incluir todos los profesionales que están involucrados, desde el *briefing* hasta la conclusión del *job* para potencializar la presentación de soluciones que de hecho sean efectivas para los clientes. Desde este espectro, Etayo y Del Río (2007, p. 203) sostienen que para lograr buenos resultados es necesario reunir profesionales con aptitudes disponibles para el fomento de la creatividad, o sea, “con valores personales positivos, sin tendencia al conflicto y de fácil trato aumentarían las posibilidades de lograr equipos creativos óptimas”.

⁴⁷ Project Management Professional (PMP) es una certificación (credencial) ofrecida por el Project Management Institute (PMI).

Además, factores internos como el ambiente de trabajo, el clima organizacional de la agencia y el reconocimiento profesional, impactan en la motivación de los profesionales del equipo de una agencia creativa, muchos de estos son responsables por la alta rotación de dichos profesionales. Dicha rotación es un aspecto negativo de la gestión en agencias creativas digitales, tanto porque es difícil hacer la substitución del perfil debido a la falta de mano de obra especializada en este sector, cuanto porque genera una desconfianza en el cliente por no tener una continuidad en la prestación de servicio. Como señala López Lita (2001, p. 248):

“Cuando un anunciante trabaja con una agencia, no lo hace con una denominación social, sino con un equipo de personas. El problema al que se enfrentan es al cambio constante de interlocutores, que no permite una relación fluida y compenetrada entre ambas partes. Esto genera, por lo tanto, una gran falta de credibilidad y una desconfianza, ya que en la medida en la que hay gran volatilidad, las agencias también son volátiles en sí mismas”.

Sin embargo, lo que quieren los anunciantes no es tener una persona fija y vitalicia para atenderles, ya que saben que esto no sería posible en un mercado que se comporta de un modo tan dinámico, pero ellos esperan que las agencias hagan una gestión del conocimiento compartida, que facilite el cambio de profesionales partiendo de un modo de hacer común, que sea independiente de quién estuviera llevando la cuenta. Esto es de suma importancia, ya que interfiere en la productividad interna de la agencia y en el nivel de satisfacción de los clientes.

4.2.4. Procesos de trabajo

Los procesos son un conjunto de actividades secuenciadas que transforman entradas (*inputs*) en salidas (*outputs*), añadiendo valor a estas últimas. Golçalves (2000a) indica que todo trabajo de relevancia realizado en las organizaciones forma parte de algún proceso. Tener los procesos de trabajo bien definidos es muy importante para explotar todo el potencial productivo de un equipo. Por ello, mapear

los procesos internos de una agencia creativa afecta no sólo la productividad, sino también a la satisfacción de los clientes y a la motivación del equipo. De este modo, hay que identificar los principales procesos de una agencia y las formas en que ellos son realizados para entender como añaden valor para el público interno y externo.

Las empresas son un conjunto de procesos y se puede decir que hay procesos que se destacan por ser muy utilizados en un sector del mercado. Así, en el caso de las agencias creativas es posible encontrar cuatro tipos de modelos que define los procesos como: flujos de trabajo, serie de etapas, actividades coordinadas o cambio de estado. En la figura 6, se abordan las principales características de cada uno de ellos y se ejemplifica desde el punto de vista de la agencia creativa digital.

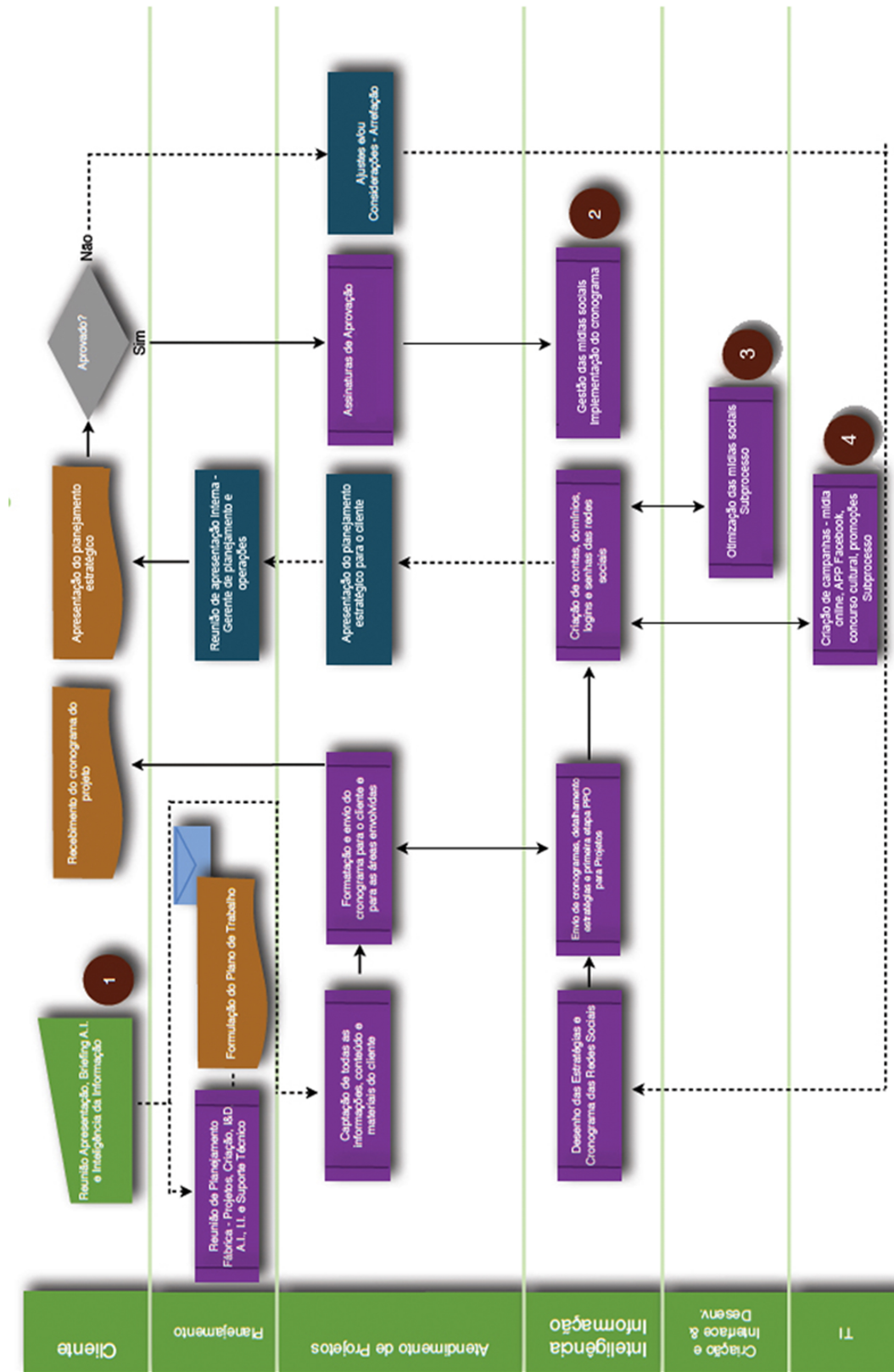
Cuadro 6: Modelos de procesos en una agencia creativa digital

PROCESO COMO	CARACTERÍSTICAS	EJEMPLO
Flujo de trabajo	Comienzo y cierre claros Actividades discretas Secuencia de actividades	Proveimiento de servicios por departamento Reclutamiento y contratación de personal
Serie de etapas	Caminos alternativos para lograr resultados Ningún flujo perceptible	Rediseño de un proceso Adquisición de una nueva empresa para el grupo
Actividades coordinadas	No hay secuencia obligatoria No hay ningún flujo perceptible	Desarrollo de una gestión innovadora Negociación salarial
Cambios de estado	Evolución perceptible por medio de indicios Conexión entre actividades flojas Previsión de duración Bajo nivel de control	Compra de una agencia independiente por un grupo Diversificación de negocios (es una agencia tradicional y va a añadir la oferta de servicios interactivos) Cambio cultural en la empresa

Fuente: Elaboración propia basado en Golçaves (2000)

Además, dichos procesos pueden ser finales, o sea, estar directamente vinculados a la entrega final del servicio al cliente, o pueden ser de apoyo.

Fuente: Elaboración propia



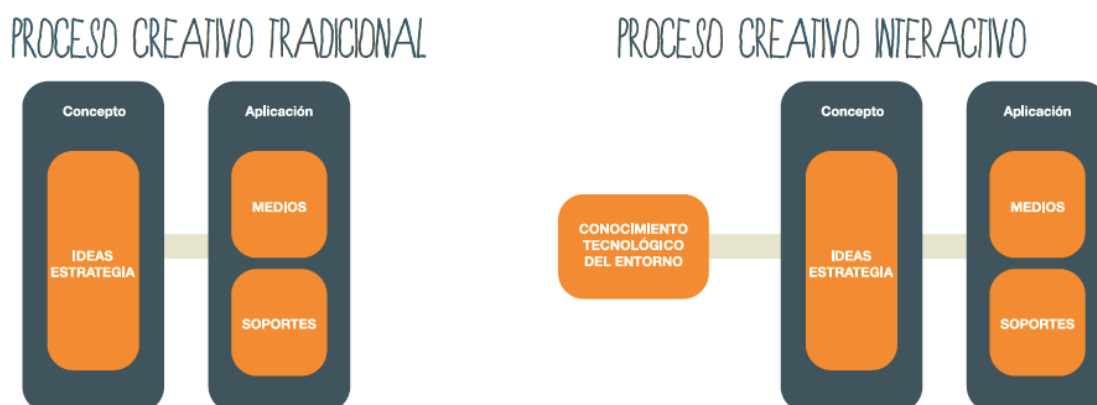
Los números que van al lado de cada caja indican procesos mayores que deben ser visualizados por separado. Al analizar la figura 11 se puede entender por qué el mapeo de los procesos es una etapa importante para garantizar que la agencia creativa resulte eficiente, o sea, utilice sus recursos de forma eficaz, logre una alta productividad interna y tenga lugar la entrega de resultados reales para sus clientes. En este sentido, Lorenzo y Aguerrebere (2014, p. 64) señalan que:

“En el sector de servicios la productividad se traduce en la capacidad de un empleado para crear valor añadido a la empresa. Por eso, se suele afirmar que los creativos que hacen las campañas publicitarias más eficientes y más creativas son los mejores creativos del sector, y por tanto todas las agencias intentan contratarlos ya que las agencias priorizan la contratación de empleados que aportan gran valor añadido al servicio final creado por la compañía”.

Sin embargo, además de la competencia, experiencia y especialización del profesional, el modo como la agencia funciona puede estimular el potencial de sus empleados, sobre todo en el caso de agencias digitales que han heredado profesionales y procesos, como es el caso de la metodología del Project Manager Institute (PMI)⁴⁸. Dicha metodología está en ascenso en este sector, e incluso ya aparece en algunas licitaciones de agencias digitales como una exigencia, fue el caso de la licitación ocurrida en 2014 para elegir dos agencias digitales para la Secretaria de Comunicación de la Presidencia de la Republica de Brasil.

Por tanto, los factores externos que cambian los actores que forman parte del entorno digital, inciden directamente en la creación de nuevos procesos o adaptación de los ya existentes. En realidad “el proceso creativo como concepto estratégico no ha variado sustancialmente; lo que ha cambiado de manera radical en el entorno de la comunicación digital es la aplicación de la idea en los nuevos medios y soportes”, como resalta la IAB Spain (2014, p. 20). Lo que sí ha cambiado es la necesidad de conocer las posibilidades de los medios interactivos para desarrollar una adecuada estrategia creativa, como se puede ver en la figura 12.

⁴⁸ La asociación describe los fundamentos de la dirección de proyectos a través del Project Management Book Of Knowledge (PMBOK), una guía donde se establecen los estándares que orientan la gestión de proyectos, y que configura lo que se considera como el método PMI.

Figura 12: Cambio en el proceso creativo

Fuente: IAB Spain (2014, p. 21)

Para facilitar el seguimiento de los procesos, las agencias utilizan softwares de gestión de tareas, como Runtun.it, donde se hace el registro de los flujos de trabajo de la agencia, por servicio o incluso por departamento, y el equipo de cada proyecto. Luego, cuando el profesional *project manager* o ejecutivo de cuentas lanzar en la plataforma una nueva demanda del cliente, la tarea recorrerá todo el camino trazado y llegarán avisos a todo el grupo de trabajo, siempre que alguna actividad fuera realizada dentro de la tarea. Se puede incluso indicar los proveedores subcontratados en este tipo de sistema, pero eso puede complicar el proceso, ya que cada uno funciona a su manera y puede no querer adaptarse a este flujo de trabajo. Lorenzo y Aguerrebere (2014, p. 63) destacan que siempre ha habido “defensores y detractores de la subcontratación, hoy en día hay una tendencia hacia la “delgadez empresarial”, es decir, cada vez se subcontratan más servicios. Parece que menos la gestión de la marca, el resto todo puede ser subcontratado”.

4.3. Los servicios de una agencia creativa digital

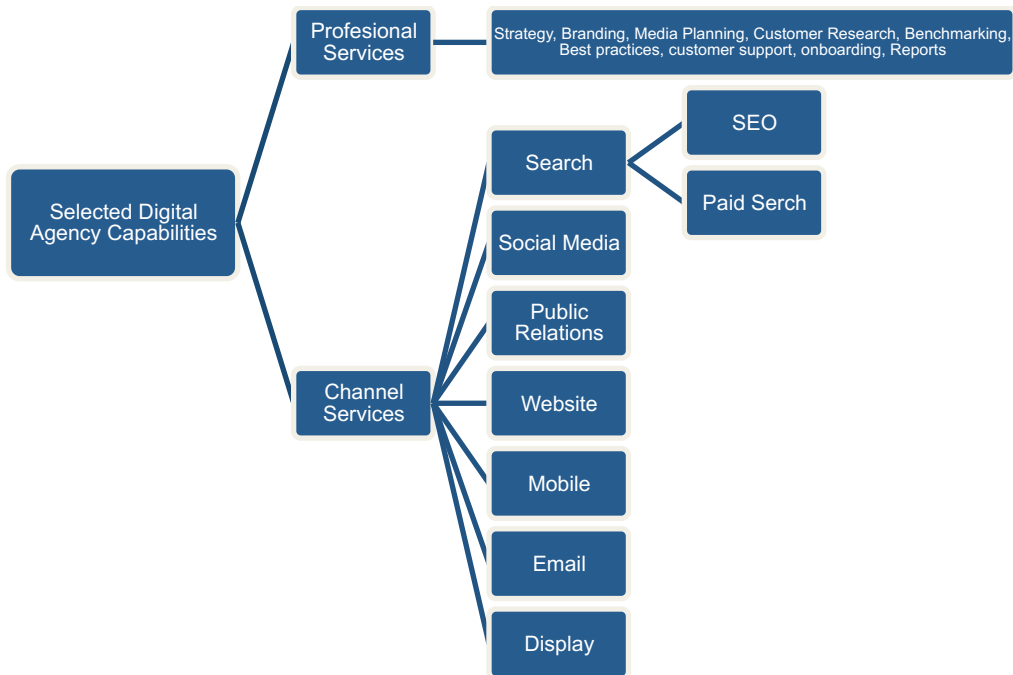
Los servicios de una agencia creativa digital varían dependiendo de la perspectiva del negocio de dicha empresa. Es decir, hay que evaluar cuál es el modelo de funcionamiento que ha elegido la agencia, para luego identificar los tipos de servicios de que dispone. Como ya se ha expuesto en el estado de la cuestión, hay dos tipos de agencias creativas digitales: con enfoque en la prestación de servicio full y aquellas que son especializadas en una disciplina del entorno digital.

La guía *Digital Advertising Agencies 2014: A Buyer's Guide* de *Marketing Depot* propone que la agencia digital puede figurar en el grupo de servicios profesionales, al disponer de servicios de estrategia, *branding*, planificación de medios, benchmarking, análisis y etc. Por otro lado, hay las agencias que actúan en la oferta de propiedad tecnológica y basan su posicionamiento en la oferta de servicios por canales digitales, como SEO, medios sociales, relaciones públicas, *websites*, *mobile*, email y *display*. Dichas agencias son más bien vistas como productoras, ya que no priorizan la creatividad estratégica. Por ello *Digital Marketing Depot* (2014, p. 6) matiza:

“By providing technology platforms that are built and customized to client needs, these agencies believe they are providing unique and critical automation tools that collect, analyze, and optimize data for their clients.

Ultimately, agency and brand executives agree that it takes “smart people to run smart technology.” Attribution models, for example, can include highly sophisticated algorithms. But scoring each of the many touch points in the conversion path must be done by marketers or analysts with keen insight and understanding into the value of each channel for individual customers”.

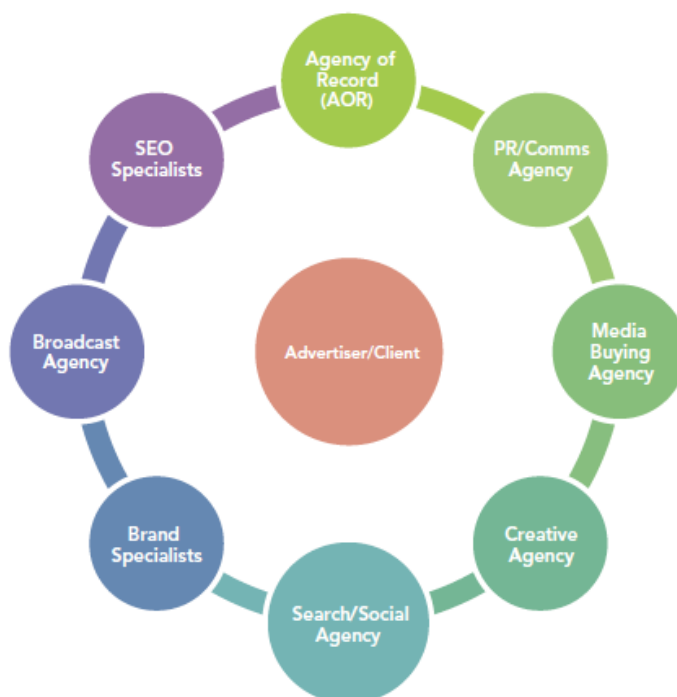
Desde esta perspectiva, es extensa la lista de servicios que una agencia creativa digital puede ofertar al mercado. Se puede visualizar en el organigrama de la figura 13 esta división entre servicios profesionales y propiedad tecnológica, aunque hay empresas que prefieren posicionarse como de servicios integrados y hacer una oferta conjunta de todo.

Figura 13: Selected Digital Agency Capabilities

Fuente: Third Door Media

Los clientes desean tener acceso a servicios plenos, pero con la profundidad que solo agencias especializadas pueden darles, por reunir varios profesionales en torno a una misma disciplina de la comunicación digital, que engloba un ecosistema muy amplio y complejo, y que pone a l cliente en el centro como “agente” de la integración. Pero, no todas las marcas están preparadas para gestionar una serie de empresas y prefieren solucionar sus problemas con un único proveedor. En este sentido, no se puede decir que la integración va por delante de la especialización, ya que depende exclusivamente de la adaptación a las necesidades de cada cliente.

Figura 14: Complejidad del ecosistema clientes vs. agencias



Fuente: Third Door Media in *Digital Marketing Depot* (2014)

En los estudios analizados no hay un consenso en la presentación de los servicios que una agencia creativa debe ofertar al mercado, por ello se ha decidido recurrir a las mejores 10 agencias digitales del mundo y analizar los servicios que ellas declaran disponer en su página web. Se ha elegido el ranking Warc que incluye las últimas tendencias de la industria publicitaria y utiliza como fuente sus propios investigadores y corresponsables que están alrededor del mundo, utilizando contenido de las 50 principales fuentes de información especializada (incluyendo *PA*, *Account Planning Group*, *Effie Worldwide*, *ESOMAR*, *Euromonitor* and *Futures Company/Yankelovich*), y sus publicaciones producidas con otras organizaciones líder de mercado (incluyendo *Market Leader*, *the Journal of Advertising Research*, *International Journal of Advertising* and *the International Journal of Market Research*). Por ello, figura como un ranking reconocido en el sector y que destaca agencias expuestas en el cuadro 7.

Cuadro 7: Ranking 2015 Warc Mejores Agencias Digitas del mundo

AGENCY	NETWORK	LOCATION	REGION
1. 360i New York	360i	US	North America
2. R/GA New York	R/GA	US	North America
3. Proximity Toronto	Proximity Worldwide	Canada	North America
4. FRED & FARID Paris	FRED & FARID	France	Europe
5. Razorfish New York	Razorfish	US	North America
6. OgilvyOne London	OgilvyOne	UK	Europe
7. VML Australia	VLM	Australia	Asia-Pacific
8. Proximity Bogotá	Proximity Worldwide	Colombia	Central & South America
9. Proximity Barcelona	Proximity Worldwide	Spain	Europe
10. Possible New York	Possible	US	North America

Fuente: Warc ⁴⁹

Frente a tantas posibilidades, se ha decidido agrupar los servicios que dichas agencias creativas digitales tiene en su portafolio en cuatro frentes principales: creatividad, estrategia, medios y análisis. Tras la revisión de todas los *websites* de las agencias citadas en el ranking, se ha podido llegar a un cuadro que traduce la realidad del sector en la actualidad, al exponer todos los servicios que son promovidos por dichas agencias. Cada categoría engloba una serie de servicios que tienen características muy cercanas de acuerdo a las descripciones:

1. **Creatividad** – Significa dar existencia a algo nuevo, único y original, partiendo de la premisa que debe ser algo útil a los consumidores de una marca. Para ello, se utiliza de conceptos como experiencia del usuario,

⁴⁹ <http://www.warc.com/warc100/topdigitalagencies2015.100> Fecha de consulta: 11/11/2015

creación de acciones y piezas diversas, producción audiovisual, desarrollo de plataformas y sistemas tecnológicos. O sea, reúne los servicios que despiertan experiencias con la marca memorables. De este modo, la tecnología se encaja por ser un instrumento para la creación de soluciones innovadoras que va a impactar el público.

2. **Estrategias** – Son las directrices que se encargan de la entrega de resultados a los clientes, es decir, están vinculadas a los canales y conceptos utilizados para llegar al público, así se puede decir que se reúnen servicios de planteamiento e *insights* que garantizan la eficacia de la creatividad.
3. **Medios** – Son un tipo de estrategia de distribución del mensaje y que merecen una clasificación especial, porque hasta hace poco se figuraba como la principal función de una agencia de publicidad. Abarca servicios de *media planning*, compra y performance de los anuncios vehiculados.
4. **Análisis** – Las agencias empiezan a despertar ante la importancia del análisis y se preparan para ofrecer datos que sean relevantes no sólo para mensurar los resultados de una campaña, sino como herramienta de investigación de mercado e puesta en marcha de innovaciones. El análisis se pauta en comprobar la eficacia de una solución digital de un modo amplio.

Cuadro 8: Servicios de las agencias creativas digitales

CREATIVIDAD	ESTRATEGIA	MEDIA	ANÁLISIS
<ul style="list-style-type: none"> • Application & Website Development • Customized Partnerships • Content Development, Seeding & Distribution • Content Strategy • Digital Architecture Development • Brand Voice Development • Visual design • Experience design • Technology 	<ul style="list-style-type: none"> • Brand Strategy & Planning • Communications Planning • Social Strategy • Search Strategy (SEO & SEM) • Mobile Strategy • DWOM® & Influencer Marketing Strategy • Content Creation & Amplification • Brand/Fan Advocacy Activations • Brand 	<ul style="list-style-type: none"> • Media Planning and Buying • Optimizing Performance • Online Display and Immersive Media • Performance media • Social & emerging media • Display media • Paid search • Search engine optimization • Media Planning and Buying 	<ul style="list-style-type: none"> • Measurement and analysis • Search Informed Research • Brand & Competitive Analysis • Tribe Analysis • Consumer Journey Mapping • Data Science and Visualization • Analytics and ROI

<ul style="list-style-type: none"> • Content Studio • Product innovation • Brand development • Platform Builds & Refreshes • Provision • Digital Lab • Brand vision strategy • Experience website • Brand website • Mobile app • Connected device • Gamification • Video • Interactive video • Music video • Documentary • Live broadcast • Key visual • Creative brief development • Brand programs • Field development • Music production • Human-Centered Design • Groundbreaking Ethnography • Brand Immersion • Co-creation Partnership • Marketing Platforms • Creative direction • Art direction and visual design • Art buying • Production • Motion graphics • Directing • Copywriting • Campaign development • Social media content • Branding • Brand storytelling • Branded entertainment • Content development • Software Plataform Lab 	<ul style="list-style-type: none"> Ambassadors/Spokespeople Partnerships • Event & Experiential Marketing Support • Blogger Outreach • Social Activations on Leading & Emerging Platforms • Influencer Mapping • Crisis Management Preparation • Social Crisis Preparation & Management • Social Strategy • Social Listening • Community Management • Customized Social Media Measurement • Influencer Marketing • Customized Partnerships • Cross-functional skills training • Executive education • Group workshops to foster collaboration and inspire big ideas • Full curriculum development for in-house use • Insights & Planning • Commerce • Digital Advertising • Social • Mobile • Live events • Campaigns • Integrated Strategy and Creative • Direct Marketing Programs • Social media activation • Sns strategy • Activation campaign • Trending hijack • E-pr • lwom • Community recruitment management • Brand Marketing & Storytelling • Digital Strategy & Innovation • Digital monitoring • Strategy development 	<ul style="list-style-type: none"> •Optimizing Performance •Online Display and Immersive Media • Performance media • Social & emerging media • Display media • Paid search • Search engine optimization 	<ul style="list-style-type: none"> Analysis • Data analysis • Business intelligence • Consumer transformation • Secondary research • Primary research • Traffic analysis • Conversation audit and evaluation • Insight validation • Initial Site Audit • Key Stakeholder Interviews • Tool selection and implementation • KPI and reporting development • Insights delivery • Data y COO • Analysis y Business Intelligence • Data mining
---	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none">• Social marketing training• Social marketing execution• Content strategy• Community management• Activation• Social marketing analytics• Online design strategy• Create optimized content strategies• Keyword research and analysis• Page title optimization• Media optimization• Linking strategy• Mental modeling and gap analysis• Feature prioritization• Content and catalog inventories• Information and experience architecture• User-flow and task-flow mapping• Interaction design• Content planning• Accessibility specifications and review• Site maps• Wireframes• Web content management• Persona advocacy• Planning• Commerce and sales automation• Content optimization, search and analytics• Social computing and monitoring• Mobile optimization• Localization• Process management• Project management design• Mitigation• Trends and forecasts	
--	--	--

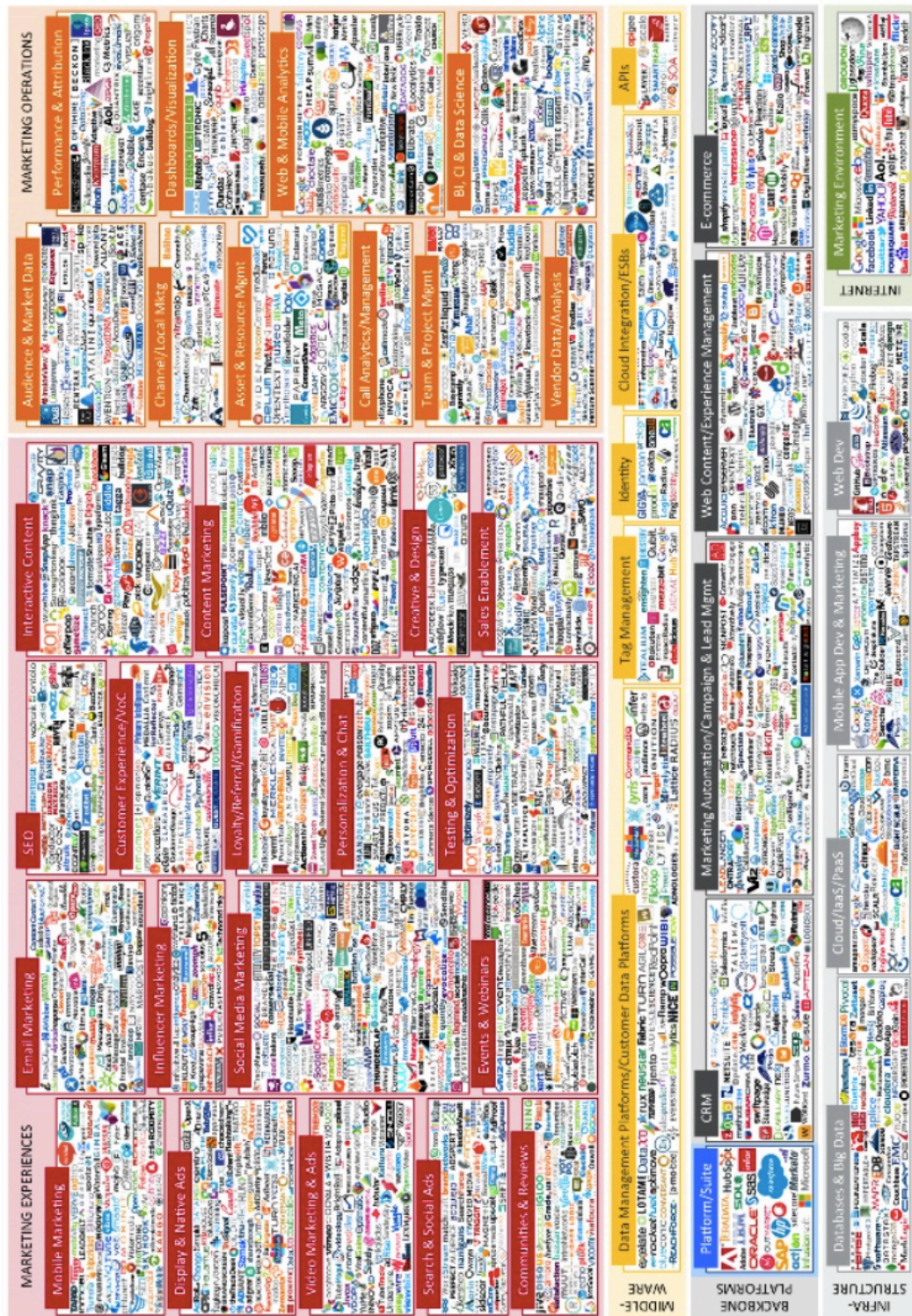
Fuente: Elaboración propia

Al verificar el cuadro, se puede tener una idea del peso que las agencias dan

a cada una de estas categorías de servicios, siendo posible identificar que priorizan la estrategia, creativa y el análisis. Además, se puede observar que los medios ya no son tan relevantes en la estructura de las agencias creativas digitales, sobre todo debido a la ascensión de la agencia de medios en Europa y Estados Unidos. Por otra parte, se pueden establecer dos tendencias en la oferta de servicios: (a) las agencias están incluyendo la oferta de innovación en los productos y servicios de sus clientes, y (b) hay un intento del sector en enfocar la oferta de soluciones a medida de cada cliente, precisamente por ello se ha encontrado dificultad para hacer este mapeo de los servicios en la web de dichas empresas, ya que en general mezclan departamentos, soluciones y cultura de la agencia en un único paquete de información.

Por último, las agencias tienen que saber exactamente las soluciones que van a ofertar al mercado, ya que la comunicación digital adopta una infinidad de herramientas que pueden hacer que la creatividad se pierda en el mar de posibilidades involucradas en dicho sector. La figura 15 expone la multitud de tecnologías que existen para apoyar la creación de soluciones, la planificación estratégica, el trabajo con los medios y el análisis de resultados para el negocio de los clientes.

Figura 15: Herramientas de optimización de la comunicación digital



Fuente: Williams (2013)

4.4. Estructura de ingresos y gastos

Identificar la estructura de ingresos y gastos es una de las premisas primordiales de la administración financiera de cualquier empresa, y por lo tanto también lo es en el sector de agencias creativas digitales. Para entender dicho aspecto, Lorenzo y Aguerrebere (2014, p. 158) advierten que es necesario comprender tres conceptos claves: inversión publicitaria, facturación e ingresos.

La inversión publicitaria se refiere al importe de medios y producción que el cliente encarga a la agencia. Es decir, es la cantidad de dinero que un anunciante desea gastar en sus acciones de comunicación comercial, es decir, la inversión en el “plan de medios” y en el “trabajo de producción” que una agencia tiene que hacer a través de subcontrataciones de empresas externas (medios de comunicación, productoras, etc.).

La facturación según Lorenzo y Aguerrebere (2014, p. 159) es “una vez acordado los términos del contrato o cuando al acabar el trabajo determinado, la agencia envía una factura al cliente por el valor del trabajo realizado, lo cual incluye, el coste que le ha supuesto a la agencia subcontratar a una empresa externa y los honorarios de agencia que se hayan pactado”.

El tercer concepto clave es entender los ingresos, que es el importe monetario que la agencia tiene a su disposición al descontar las intermediaciones con la subcontratación. La agencia cuantifica sus ingresos, para luego restar los costes generados en el proceso de proveimiento de sus servicios y así saber la cantidad de beneficios financieros generados.

Entender cada uno de los elementos citados, es imprescindible para evaluar cuáles son los clientes más rentables y definir a qué proyectos la agencia necesita dedicar más recursos. El importe facturado puede generar un equívoco si no viene acompañado de la inversión publicitaria o de los gastos de la empresa, ya que se puede tener una falsa ilusión de que se está ganando dinero.

Sin embargo, es preciso identificar cuál es la facturación de una agencia para definir su volumen mercantil. Es decir, se puede clasificar como pequeña, mediana o grande agencia a partir de esta información. Pero, dicha clasificación es distinta entre Brasil y España, ya que cada país adopta sus propios parámetros para agrupar

las empresas, como se puede ver en el cuadro 9.

Cuadro 9: Clasificación de volumen mercantil de una agencia en Brasil y España

	AGENCIA PEQUEÑA	AGENCIA MEDIANA	AGENCIA GRANDE
BRASIL	Hasta R\$ 3.600.000	Hasta R\$20.000.000	A partir de R\$ 20.000.000
ESPAÑA	Hasta 2.000.000 €	Hasta 6.000.000 €	A partir de 6.000.000 €

Fuente: Elaboración propia basada en Lorenzo y Aguerrebere (2014, p.161) y Receta Federal de Brasil⁵⁰

Los gastos son los importes que las agencias tienen que pagar para mantenerse en el mercado y forman parte de la estructura de coste del negocio. En el caso que nos ocupa los principales, como matizan Lorenzo y Aguerrebere (2014, p. 164) son: personal, alquiler, amortización, gastos no facturables, prospecciones, morosidad y gastos financieros.

Los gastos de personal incluyen todo el dinero pagado en la contratación de mano de obra para la prestación de los servicios. En general es donde se dedica la mayor parte de la facturación de la empresa, ya que es preciso tener un equipo cualificado y muy especializado para añadir valor al negocio de la agencia. En lo que se refiere a los costes laborales, hay que considerar todos los salarios brutos que se paga a cada empleado y la cotización que la empresa tiene que pagar a la Seguridad Social por cada empleado. Esta cotización constituye un gasto importante para la agencia, sin embargo, su pago es necesario, no sólo porque es un derecho garantizado por la ley, sino también por da más tranquilidad a los empleados al saber que están cubiertos en varios aspectos sociales. Sin embargo hay que destacar que la obligación legal de pagar dicha cotización a la Seguridad Social muchas agencias en Brasil no la cumple y optan por no tener al empleado en su cálculo de nómina y realizar subcontratación de personas jurídicas individuales como es el caso de los *freelancers*. Además, también se desembolsan otros gastos a favor

⁵⁰

<http://portal.anvisa.gov.br/wps/content/Anvisa+Portal/Anvisa/Setor+Regulado/Como+Fazer/Porte+de+Empresas/Enquadramento+de+Porte+da+Empresa> Fecha de consulta (20/09/2014)

de los empleados, como la inversión en formación, gastos médicos, comedor, premiaciones, regalos de fiestas, etc., que serán de más o menos importancia en función de la cultura de la compañía.

Los gastos de alquiler de infraestructuras suelen tener un impacto negativo, pero hay diversos motivos que justifican la opción por el alquiler, tales como que se prefiere invertir los recursos económicos de modo más estratégico que en la compra de una oficina, ya debido a consecución o pérdida de clientes la necesidad de espacio va variando con el tiempo. Además, la expansión internacional de las agencias de publicidad puede provocar que una agencia fusione con un holding, con lo que el alquiler permite evitar costes fijos.

La amortización es el reparto de una inversión durante los años que va a durar la misma. La amortización no se debe incluir en los gastos de la agencia, ya que figura como un elemento patrimonial que va a ser utilizado de forma permanente. Lorenzo y Aguerrebere (2014, p. 173) indican que:

“El proceso de amortización es independiente de la forma de pago. La agencia de publicidad puede pagar al contado, aplazar el pago, o pagar mediante alguna modalidad financiera. En cualquier caso, sea cual sea la forma de pago, esta no afecta a la amortización en la cuenta de explotación de la agencia. La amortización se debe llevar a cabo desde el momento de la compra del activo, sin que tenga relación con la forma de pago, ya que son sucesos independientes: por un lado, se compra, por otro se paga, por otro se amortiza, etc”.

Los gastos no facturables son aquellos que son producidos en la relación entre los clientes y las agencias, y por un acuerdo entre las partes, es la agencia quien hace cargo de dichos gastos. Por ejemplo, las repeticiones de producción debido a un error cometido por la agencia, los gastos de investigación sobre algún tema relativo a la campaña, los fallos de calidad, etc. Lorenzo y Aguerrebere (2014, p. 174) señalan que “es evidente que los gastos no facturables son un síntoma de algún mal funcionamiento interno o de falta de comunicación con los clientes”.

Mientras tantos, también hay gastos con prospecciones que dicen que reflejan las actividades que realizan la agencia con el objetivo de captar nuevos

clientes. Tal es el caso los materiales para las presentaciones, los viajes, etc. Es decir, la agencia gasta con antelación a la conquista de las cuentas, incluso en el caso de la utilización del concurso de agencia como método de asignación de la cuenta. Hay una discusión en el mercado sobre si los concursos deben de ser o no remunerados por los clientes, incluso la AERCE (2015, p. 40) expone su opinión sobre ese tema al decir que:

“Las agencias sí pagan a sus proveedores por pensar ideas y asesorar en estrategias, motivo por el cual luego quieren cobrarlas a sus clientes también. Desde luego, lo que no se cobre es el trabajo realizado internamente por sus equipos, ya que ese sí se entiende como coste comercial. Lo que quiere la agencia es recuperar al menos una parte de los gastos externos en los que incurre a petición de los clientes, tales como las maquetas, sin las cuales hoy día es muy difícil ganar un concurso”.

Aun así, es un tema polémico y que el mercado no ha logrado aclarar. Mientras tanto, los concursos y licitaciones públicas para contratar agencias, siguen sin ninguna remuneración para abarcar los gastos previos realizados.

Por otra parte, hay que considerar los gastos de morosidad, es decir aquellos impuestos y sueldos que serán pagados por haber ofrecido un servicio a un cliente, pero que él no ha remunerado. Téngase en cuenta que el impago por parte del cliente no evita la responsabilidad de la agencia en su deber de pagar a sus proveedores: medios, productoras, imprentas y cualquier otro servicio externo contratado. Para controlar el riesgo de dichos gastos, es importante que la agencia haga un análisis previo de la capacidad económica de cada cliente, firme un contrato que especifique de modo claro las responsabilidades asumidas por las dos partes (cliente y agencia), facture con celeridad los servicios ya realizados, haga un seguimiento de la gestión del cobro y comprueben que los pagos del cliente se cumplen en las fechas previstas.

Por último, hay que considerar los gastos financieros, que son los intereses que las agencias tienen que pagar a las instituciones bancarias por haber solicitado créditos o préstamos,

4.5. Cuenta de explotación

Todos los años la agencia tiene que presentar los resultados de su actividad profesional en el ejercicio económico anual, donde se plasma la siguiente ecuación: a los ingresos anuales obtenidos, se le restan los gastos. Si la diferencia fuera positiva, significa que el negocio ha logrado beneficios, de lo contrario la agencia tendrá que asumir las pérdidas. Así, para que la agencia sobreviva en el mercado, la diferencia tiene que ser por lo menos equilibrada, y mejor si fuera positiva. En este sentido, Lorenzo y Aguerrebere (2014, p. 186) destacan que:

“A la hora de analizar la cuenta de explotación de una agencia, los casos más comunes son las ganancias o las pérdidas. Sin embargo, también hay que mencionar que es posible que la agencia presente un equilibrio entre gastos e ingresos, es decir, un resultado de 0. Esto significa que la agencia ha pagado todos los gastos que tenía con los ingresos obtenidos. Aunque esta situación no implica ganancias, tampoco implica pérdidas, por lo que la agencia puede sobrevivir en una situación de equilibrio o resultado 0 durante varios meses o años, a la espera de tiempos mejores. En este caso, la principal parte afectada es el accionista, que no cobra dividendos. A pesar de todo, es una situación, que especialmente en empresas en sus inicios o en empresas que han sufrido una crisis, no es en absoluto depreciable ya que se consigue la supervivencia empresarial sin necesidad de recurrir a ayudas externas”.

Las agencias realizan presupuestos anuales para tener un sistema llevar un seguimiento detallado a la cuenta de explotación, consistiendo en hacer un acompañamiento comparativo entre el presupuesto y los resultados reales obtenidos. Para la realización de dicho presupuesto, las agencias consideran los datos actuales de funcionamiento, y hacen una proyección a través de la expectativa de cómo se espera que vaya a funcionar en el próximo año. Es decir, el presupuesto anual va a ser pautado en el planeamiento estratégico del negocio, que va a permitir a la agencia medir el cumplimiento de los gastos e ingresos previstos, y verificar si hay alguna desviación de lo proyectado. Cada agencia tiene su propia metodología para hacer su presupuesto, pero según Lorenzo y Aguerrebere (2014, p. 189) es importante que en él se especifiquen los siguientes puntos: ingresos generados por

cada cliente, gastos generados en las prospecciones, expectativa de ingresos en las cuentas de nuevos clientes, gastos e ingresos generados por cuentas y clientes internacionales, ingresos totales obtenidos por la agencia, gastos de personal, resto de gastos, resultado final, planes de inversión y un cierto análisis de las variaciones que las cuentas pueden tener en el transcurso del año y los motivos que subyacen en dicho análisis.

Por lo tanto, lo más importante es que la agencia tenga los objetivos de su negocio muy claros para realizar un presupuesto que sea el más cercano a la realidad. Ya se sabe que el mercado de la comunicación digital es muy dinámico y es altamente influenciado por el ambiente externo, pero Lorenzo y Aguerrebere (2014, p. 193) proponen el análisis de las proporciones razonables que una agencia de publicidad debería tener en su partida de gastos y de ingresos para sobrevivir en el mercado de modo coherente y sostenible en el tiempo. Dichos autores, identifican algunos aspectos que van a influir en las proporciones ideales de la cuenta de explotación.

1. La diversificación de mercados objetivos ayuda a garantizar la seguridad y estabilidad de la agencia. Así, lo ideal sería que la agencia no tuviera ningún cliente que representara más del 20% de los ingresos. De ese modo, los **ingresos vienen de varios clientes** y no se concentrarán sólo en algunos y se mitiga el riesgo de la agencia en caso de uno de estos clientes quisiera dejar de trabajar con ella.
2. Otro factor importante son los **ingresos por persona**, que se pueden obtener al dividir los ingresos totales de la agencia por el número total de empleados que ella tiene. El objetivo para que una agencia sea rentable y sólida es que este dato se sitúe siempre entre 70.000 y 90.000 euros por persona.
3. Hay que **cerrar las categorías** de la posibilidad de escoger entre el contrato de servicios o trabajo por proyectos, ya que depende mucho de esta elección si el cliente tendrá “el derecho” de exigir la exclusividad en

su categoría o no. Así, en caso de que el cliente solicite el cierre de categoría, es importante que la agencia negocie con el cliente un valor que justifique la exclusividad con la que va a trabajar.

Basándose en dichos elementos, Lorenzo y Aguerrebere (2014, p. 197) proponen los porcentajes deseables para una agencia de publicidad, y diferencian los gastos de personal, que representan entre 55% y 60% de los ingresos, de los otros gastos, situados entre un 25% y 30%, destacando que al alquiler esté dedicado aproximadamente entre el 5% y 3-4% a la amortización. De este modo, se puede tener un cuadro con porcentajes orientativos para guiar la agencia, aunque haya que considerar que puede haber variaciones debido a los cambios imprevistos del mercado o de la propia estructura de la agencia.

Cuadro 10: Porcentajes de estructura de gastos de una agencia

	% de gastos más altos	% de gastos más bajos
Ingresos	100%	100%
Gastos personal	60%	55%
Resto de gastos	30%	25%
Total de gastos	90%	80%
RAI⁵¹	10%	20%

Fuente: Lorenzo y Aguerrebere (2014, p. 197)

Dichos autores señalan que además de las agencias de servicios publicitarios, los porcentajes mencionados son válidos para las agencias especializadas bajo el mismo ámbito de la comunicación comercial. Por tanto, se puede afirmar que son aplicables a las agencias creativas digitales donde la base de cálculo sigue siendo los ingresos.

⁵¹ Resultados antes de Impuestos

4.6. Remuneración de las agencias

El modo de fijar los precios de los servicios ofertados por la agencia influye directamente en los ingresos y, en consecuencia, en la cuenta de explotación. Al tratarse de servicios especializados que tienen un gran valor estratégico para el negocio de las marcas, se entiende que las agencias necesitan tener un sistema sofisticado y eficaz de gestión de precios de venta, sin olvidar que sus clientes también tienen una previsión de presupuesto en publicidad anual basado en tres elementos claves: (a) la compra de espacios publicitarios en medios, (b) la producción de la comunicación y (c) el pago de los servicios realizados por la agencia. Sin embargo, por más que “la agencia venda al anunciante el talento y el tiempo de su personal, lo cual constituye su único activo y su único elemento diferenciador” (Lorenzo y Aguerrebere, 2014, p. 212) no se puede cambiar el método de fijación del precio de los servicios en el transcurso del ejercicio económico anual, al menos que esté previsto en el contrato, ya que eso desestructuraría el planteamiento del cliente, e incluso puede generar un conflicto en la relación de la agencia con él.

Partiendo de dicha premisa, se pueden establecer algunas estructuras de precios de venta de los servicios ofertados por las agencias creativas digitales: (1) comisión, (2) honorarios (*fee*), (3) precio de venta por proyecto, (4) precio por hora, y (5) remuneración variable.

El sistema de comisión consiste en que la agencia recibe como pago un porcentaje del volumen de inversión en medios o producción que contrata el cliente o anunciante. En Brasil está fijado en la ley⁵² que la agencia debe recibir 20% de la compra de espacios publicitario y 15% de toda la producción audiovisual y gráfica del material elaborado para sus clientes, sin embargo, las agencias tienen libertad para negociar las mejores condiciones para las dos partes. En el caso de España ha estado vigente durante años el porcentaje de 15%, pero a partir de finales de la década de 90 ha empezado a caer, llegando en la actualidad, de acuerdo a Lorenzo y Aguerrebere (2014, p. 217) a existir “una gran variedad de comisiones de agencia, las cuales toman en consideración el volumen de la cuenta, el volumen de trabajo, la

⁵² Lei 4.680 de 18 de junho de 1965 e do Decreto 57.690 de 1o de Fevereiro de 1996

dificultad del proyecto, etc. Desde un punto de vista más genérico, se puede decir que las comisiones varían entre el 5% y el 10%” de la inversión en producción y en medios realizada por el cliente. Aunque esté en descenso, todavía muchas agencias cobran comisiones debido a importancia de la cuenta, sobre todo en instituciones públicas y del gobierno, dónde el volumen de compra de medios es demasiado y vale la pena adherirse a dicho sistema. La caída de la comisión se figura como la raíz de la crisis en la industria publicitaria y que ha conducido a las agencias a un replanteamiento, como se afirma en el estudio realizado por López Lita (2001).

A pesar de todo, muchos clientes prefieren seguir con el sistema de comisión porque creen que el cobro es realizado de un modo más transparente, por ello la agencia que quiere adaptarse puede recurrir a dos líneas de actuación: (1) la comisión de agencia puede ser pactada por tramos e ir decreciendo a medida que aumenta la inversión, y (2) aunque el cliente realice la compra a través de una agencia de medios, la agencia puede seguir este sistema de remuneración para facturar sus servicios, basta con que el cliente informe del valor de la inversión en espacios publicitarios para que la agencia realice el cobro de la correspondiente comisión.

El segundo formato de cobro es por honorarios, también conocido como *fee* mensual, que es un valor pactado entre cliente y agencia para pagar por los servicios realizados independientemente de la inversión en medios. Dicho sistema en general fija un valor por un periodo de tiempo determinado, que normalmente es de un año, pero puede cambiar de acuerdo a la necesidad del cliente. Además, exige un conocimiento previo de los gastos de la cuenta, por ello se puede decir que es un camino “de abajo a arriba”, ya que hace falta que se calculen todos los gastos con materiales, producción y personal, para luego poner los beneficios por encima, y por último establecer el precio de venta al anunciante. A la hora de hacer dicho cálculo, es preciso que la agencia conozca todos los costes que van a impactar en la realización de los servicios, como cantidad y perfil de los empleados involucrados, reuniones mensuales, número de horas trabajados, volumen de trabajo que se puede demandar, alteraciones por pieza, etc. Por tanto, la AERCE (2015, p. 46) resalta que “el hecho de que el pago se distribuya en mensualidades, no implica que todos los meses haya una misma carga de trabajo. De hecho, suele suceder, que durante el año hay picos donde se concentra una mayor carga de trabajo que en

otros momentos. Por tanto, el pago en forma de honorario mensual, es sólo una forma de distribuir el coste anual de la agencia, de forma asumible para las partes”.

El cobro por *fee* ha venido como sustituto de la comisión, pero exige de la agencia un mayor conocimiento de su negocio para que no haya errores en el cálculo, de ahí la figura del *Project manager* y la tendencia de creación de un departamento de *New Business*. Sin embargo, López Lita (2001, p. 266) advierte en su investigación que aparece también el tema de la desconfianza en las agencias, ya que “los anunciantes creen que la causa del cambio no viene por ofrecer un pago más justo al cliente, sino por cobrar parcelas que antes no cobraban”.

También es posible fijar los precios de venta por proyecto. Algunas agencias utilizan la nomenclatura “*Job a Job*” para referirse a dicha modalidad, que está compuesta por gastos de personal involucrado directo, añadiendo la suma de gastos indirectos y los beneficios esperados. Lorenzo y Aguerrebere (2014, p. 222) afirman que:

“El sistema de venta por proyecto se utiliza mayoritariamente en el trabajo que hacen las agencias dedicadas a las actividades publicitarias que genéricamente se conocen como *below the line*, es decir, promociones, marketing directo, relaciones públicas, multimedia, bases de datos, organización de eventos, etc., pero cada vez más estamos asistiendo a la conversión en cuentas de proyectos de las tradicionales cuentas publicitarias clásicas de servicios de *Above the line*”.

Otro sistema que las agencias utilizan para fijar el precio de venta de sus servicios es el precio por hora, también conocido como *time sheet*, que consiste en fijar una lista de precio de la hora de cada uno de los perfiles profesionales de la empresa o por departamento. En este sentido, incluso la Asociación Ad. (Agencias Digitales) ha divulgado un estudio de honorarios y de servicios de marketing digital para 2014, donde divulga el valor por hora de trabajo de las agencias creativas digitales, como se puede verificar en el cuadro 11.

Cuadro 11: Honorarios por hora de trabajo de la agencia creativa digital de España

Promedio 2014	Tarifa/Hora (€)	Promedio 2014	Tarifa/Hora (€)
Departamento de cuentas		Departamento de Producción/Desarrollo	
Director de Servicio al Cliente/Estrategia	141,00	Programador Avanzado Front End	58,00
Director de Cuentas/Desarrollo de negocio	96,00	Programador Avanzado Back End	59,00
Supervisor de cuentas	60,00	Programador Front End	49,00
Ejecutivo de Cuentas Senior	46,00	Programador Back End	46,00
Ejecutivo de Cuentas Junior	33,00	Departamento de Planificación	
Departamento de Creación		Director	126,00
Director Creativo Ejecutivo	160,00	Planner	63,00
Director Creativo	93,00	Consultor Senior	77,00
Supervisor Creativo	72,00	Consultor Junior	43,00
Director de Arte Senior	62,00	Departamento de BBDD, Segmentación y Datamining	
Director de Arte Junior	43,00	Director	132,00
Redactor Senior	57,00	Senior Data Analyst	62,00
Redactor Junior	40,00	Junior Data Analyst	37,00
Diseñador UX	70,00	Departamento Audiovisual	
Diseñador Gráfico Senior	52,00	Director	83,00
Diseñador Gráfico Junior	38,00	Producer Audiovisual	51,00
Departamento de contenidos		Departamento de Medios	
Social Media Manager	73,00	Director Medios	102,00
Brand Content Editor	44,00	Planificador de medios (digital planner)	67,00
Community Manager	43,00	Dirección	
Digital PR	48,00	Head of Digital/Dir. De Desarrollo Digital	139,00
Departamento de Producción/Desarrollo		Director General	257,00
Director de Producción/Dr. Tecnología	101,00	Subdirector General	143,00
Resp. Arquitectura Información/Usabilidad	67,00		
Analista de Programación	61,00		
Project Manager	59,00		

Fuente: Ad. 58(Asociación de Agencias Digitales)

Es importante tener tarifas por hora previamente aprobada por el cliente, así a cada solicitud de una nueva solución digital, sólo será necesario definir la cantidad de horas que se van a dedicar a ello. Incluso se hace una auditoria al final de la

prestación del servicio para comprobar la cantidad de horas trabajadas e identificar si hay que facturar horas excedentes que no habían sido previstas, porque el cliente ha pedido algo nuevo. De este modo, el software que se ha mencionado para hacer la gestión de la agencia y que también tiene impacto en el capital humano es de gran ayuda, por contabilizar todas las horas que cada perfil ha dedicado al *job*.

Merece mención igualmente el formato de remuneración variable que funciona con base al cumplimiento del objetivo. Para ello hay que definir los KPI's de cómo será realizada la cuantificación del cumplimiento de cada objetivo. En ese sentido, la AERCE (2015, p. 46) sostiene:

“A veces las partes pueden llegar a un acuerdo de establecer una parte de retribución variable adicional, basada en unos objetivos concretos y medibles. Este método es positivo siempre ya que trata de alinear los objetivos de la Agencia con los del Cliente. Es recomendable que estos Objetivos estén basados en áreas o aspectos en los que la agencia pueda tener influencia por su actividad, y por tanto le permita poner su máximo empeño en conseguirlos”.

En general, cuando este sistema es adoptado significa que la agencia tendrá una remuneración adicional por los resultados, por eso también se dice que es una modalidad *success fee* y puede venir como único modo de pago, pero suele ser más común que forme parte de un sistema mixto de remuneración, que puede presentarse de diversas formas, como señalan Lorenzo y Aguerrebere (2014, p. 230):

- Un *fee* mínimo asegurado y además un porcentaje basado en la inversión del cliente.
- Un *fee* mínimo asegurado y una lista de precios por acción.
- Un *fee* o porcentaje mínimo asegurado y una remuneración adicional, otra vez en forma de *fee* o porcentaje, que se fija en función de una serie de variables que miden el trabajo de la agencia. Por ejemplo, muchas marcas de consumo pagan a la agencia un *bonus* en función de la consecución de determinados objetivos del plan de marketing, para lo cual llevan a cabo un examen detallado de la actuación de la

agencia en lo que respecta a los objetivos del plan de marketing del anunciante. En otras ocasiones se puede pactar un *fee* mínimo más una cantidad fija por cada unidad vendida en relación a una campaña de promoción, por ejemplo, en relación al número de nuevos abonados a un canal privado de televisión.

En ese sentido, López Lita (2001, p. 266) presenta como conclusión de su investigación que:

“El cambio de la remuneración por comisión sobre la inversión de medios a honorarios más participación que se prevé en un futuro, es visto por los anunciantes como la solución al problema real de las empresas de publicidad, por lo que se muestra el acuerdo entre ambas partes sobre que esa es la mejor tendencia a seguir para limar las diferencias”.

De ese modo, se puede constatar que hay una marcada tendencias en el mercado a adoptar un formato mixto de remuneración, mezclando el pago por honorarios (*fee*) y el pago variable por resultados, lo que exige que las agencia presenten estrategias creativas que garanticen la entrega de resultados a sus clientes. No se está hablando de indicadores que midan la eficacia de la comunicación en los medios, pero sí que se enfatiza la agregación de valor de la creatividad para generar negocio para las marcas.

4.7. Modelos de negocio de las agencias creativas digitales

Tras todos los aspectos expuestos, es necesario profundizar en el análisis sobre los modelos de negocio de las agencias creativas digitales. Dichas agencias también son a menudo nombradas como agencias digitales *full service*, o sea, empresas de comunicación que ofrecen todos los servicios del universo digital.

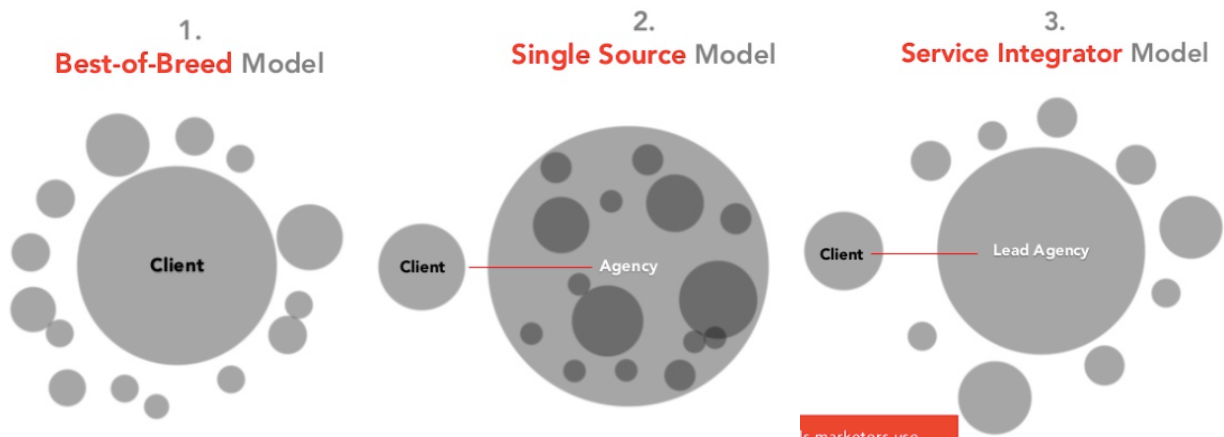
Tim Williams, de *Ignition Consulting Group*, uno de los mayores pensadores de los cambios en el modelo de negocio de agencias, propone que hay tres modelos posibles de ser adoptados por los clientes para acceder a los servicios de una agencia: (1) *Best-of-Breed Model*, (2) *Single Source Model*, y (3) *Service Integrator*.

Dicho autor defiende que en el *Best-of-Breed Model* el cliente es el centro de integración, pero está rodeado de una serie de agencias especializadas en varias ramas y componentes de la mezcla de marketing: publicidad creativa, medios digitales, sociales, experiencial, CRM, etc. Dicho modelo es el más común entre las grandes agencias. El *Single Source Model* está basado en la idea de que el cliente puede contratar a una única agencia, que ofrece la mayoría de los servicios bajo un mismo techo. Este modelo es el más difundido entre las pequeñas marcas que buscan una agencia, pero carecen de la sofisticación y de los recursos para contratar y gestionar múltiples agencias. El modelo *Service Integrator* se basa el concepto de “*lead agency*”⁵³, que es el responsable de la integración de una constelación de agencias especializadas. Muchas agencias aspiran a este tipo de relación con sus clientes, pero todavía este modelo se utiliza con poca frecuencia.

Al visualizar la representación visual de los tres modelos, es posible entender en qué se centra cada uno y cómo el cliente está involucrado en cada uno de ellos.

⁵³ Designated among US Government agencies to coordinate the interagency oversight of the day-to-day conduct of an ongoing operation. The lead agency is to chair the interagency working group established to coordinate policy related to a particular operation. The lead agency determines the agenda, ensures cohesion among the agencies, and is responsible for implementing decisions.

Figura 16: Modelos de acceso a los servicios de una agencia



Fuente: Williams (2013)

Todavía, los clientes tienen a su disposición un abanico de posibilidades en el ecosistema de agencias especializadas, ya que las marcas demandan una estrategia *omnichannel*, es decir, que abarque múltiples canales para potencializar la experiencia de sus consumidores, como señala *Digital Marketing Depot* (2014, p. 9):

“Advertisers’ combined demands for both best-of-breed channel expertise and a more holistic, integrated digital strategy is expanding the size and complexity of the client/agency ecosystem. Enterprise marketers, in particular, are looking for an omnichannel approach that provides a 360-degree view of marketing and advertising campaigns – both digital and offline – as well as customer behavior, lifecycles, and lifetime value.

To achieve these goals, enterprise clients are hiring more agencies and then expecting those agencies to collaborate and work together more closely to align data collection, use, optimization, and campaign management.”

El gran dilema del negocio de las agencias digitales es elegir si van a posicionarse como agencias que ofrecen servicios plenos o si prefieren especializarse en una rama particular. Como señala Burtenshaw et. al. (2007, p.165):

“La industria publicitaria se enfrenta progresivamente al dilema de elegir entre la generalización o la especialización. Mientras la capacidad de ofrecer servicios, experiencia en medios y creatividad en un amplio abanico de áreas y culturas sigue siendo un valor generado por las agencias más internacionales, existe una gran demanda de agencias con conocimiento y habilidades más especializados.

Una forma en la que muchas agencias están afrontando este dilema es a través de una mayor y más flexible integración de servicios. Durante las últimas décadas se vivieron cambios radicales en la forma de actuar de las agencias. Muchas adquirieron otras empresas que ofrecían servicios de comunicación como relaciones públicas o nuevos medios. En muchos casos, la agencia de publicidad es la mayor partícipe de un gran grupo de comunicación que ofrece un amplio y variado abanico de servicios a través de sus empresas asociadas. Esto no sólo ha permitido a las agencias ampliar su campo de actuación, sino que les ha ofrecido además la oportunidad de formar equipos de individuos especializados en diferentes áreas que mejor encajan con el proyecto que va a desarrollar”.

Todos los estudios revisados apuntan a dicho conflicto del sector, mientras el ABC de agencias creativas digitales de IAB Spain (2014) sostiene que “las agencias digitales punteras, las que encabezan los rankings, tienen esa capacidad creativa unida a la estrategia y a la innovación. Eso tiene mucho valor. Por eso, y porque estas innovadoras agencias de ideas no sólo les ofrecen campañas, sino activos de marca y productos digitales imperecederos”. Williams (2013) sostiene que una agencia full service no es escalable por tres motivos: (1) no existe servicio completo, (2) los clientes nunca van a contratar una agencia para todo, sino para algo, y (3) los servicios completos no son escalables debido a la alta complejidad. Dicho autor defiende que la fuerza de una agencia está en mantener el enfoque en mejorar constantemente personas, competencias y sistemas. En entender que el dinero se dirige hacia una estrategia coherente. La *expertise* se puede conquistar a través de una gran base de clientes y hay que cuidar que la estrategia de la empresa no se distancie del día a día vivido por ella. Como destaca Robert Harwood-Matthews presidente de TBWA New York:

“An agency should be agile, forward thinking and engaged in delivering growth by deploying a wide range of tools and people, a far cry from the sausage-factory it was 10 years ago. We might be making software, content, binding books, or creating theatre. An agency engages itself in a diverse community of creative people, from coders to copywriters. It should be a place where there’s space for marketing judo, where business conventions are outmaneuvered and overthrown”.

De acuerdo al *Chairman* de SoDA (*Society of Digital Agencies*), Tony Quin, este conflicto afecta el posicionamiento del sector y incluso perjudica los clientes que no logra ser sorprendido con una buena presentación de soluciones:

“So here we are with traditional agencies struggling to become digital agencies and digital agencies struggling to become traditional agencies. It just another big convergence mess and the losers for now are the clients. On both sides you have partially constructed solutions: brands suffer from traditional agencies that are renovated with a digital coat of paint but doing what they've always done, and from digital agencies with incomplete organizations and inexperienced traditional skills”.

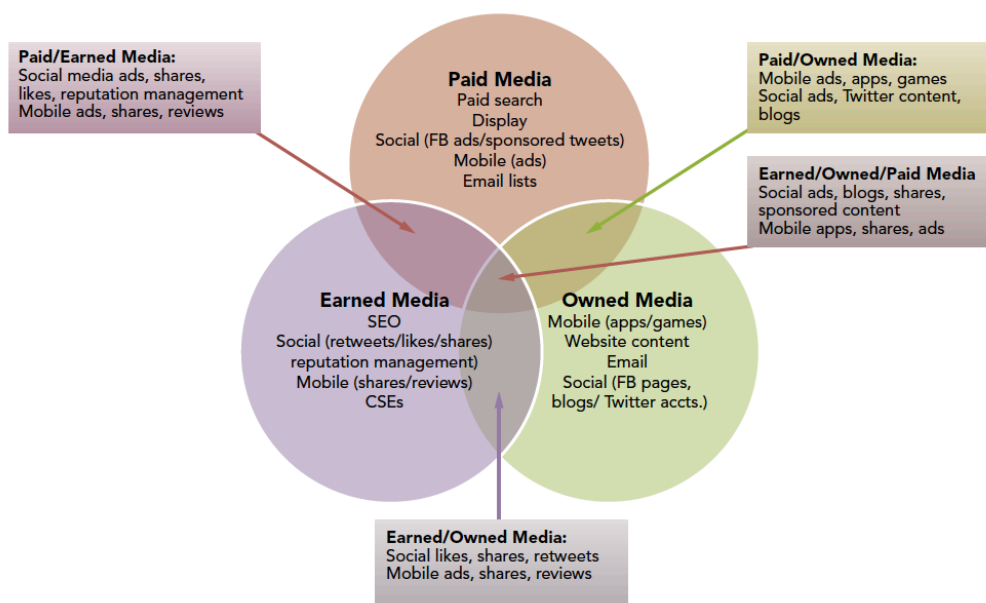
Además de cómo los clientes acceden a los servicios de una agencia, de acuerdo a Williams (2013), hay que pensar en seis ejes fundamentales para empezar la desconstrucción del modelo de negocio actual de las agencia: (1) definir los medios de comunicación que la agencia utiliza; (2) establecer las estrategias centradas en contenidos o canales; (3) estructurar el enfoque del negocio; (4) observar la cadena de valor de sus clientes para incorporar las soluciones de la agencia en ella; (5) identificar la oferta de servicio diferenciada que tienen la agencia ; y (6) definir el mercado de actuación.

La literatura revisada aborda tres tipos de medios de comunicación para utilizar a servicio de una marca: propios, pagados y ganados. Muchas agencias todavía basan su negocio en la comisión a los medios pagados; pero se percibe una ascensión de los medios ganados, que son las redes sociales y el trabajo con personas influyentes. Además, los medios propios de la marca son muy importantes en la conquista del posicionamiento en el mercado, pues se demuestra al público lo

que la empresa hace. Por ello, la creación y el desarrollo de *websites* institucionales siguen siendo una vía importante de ingresos en la estructura de una agencia. La figura 17 muestra la línea de intercesión entre los medios pagados, ganados y propios.

Las agencias también tienen que establecer si la estrategia de su negocio va a estar más centrada en contenidos o en canales. Las agencias creativas están, obviamente, casi exclusivamente enfocadas en contenidos, así como las empresas de desarrollo de marca, consultorías de marca, y la mayoría de las empresas de diseño y desarrollo de productos. Por otro lado, las agencias centradas en canales incluyen agencias de medios, mesas de operaciones, agencia de análisis, agencias de marketing en buscadores, y muchos especialistas en CRM.

Figura 17: Línea de intercesión entre los medios pagados, ganados y propios



Fuente: Digital Marketing Depot (2014, p. 5)

El tercer eje que se puede plantear al analizar el negocio de las agencias creativas digitales es evaluar la dedicación de la empresa a la ideación y a la ejecución. En general, las agencias digitales presentan una distribución casi

igualitaria entre los dos elementos, pero hay que saber que la ideación está más valorada en el mercado.

La agencia tiene que observar la cadena de valor de sus clientes para incorporar soluciones en su cartera de servicios que le aporten valor, es decir, hay que llegar a saber por qué el cliente contrata una agencia. En ese sentido, Tim Williams señala que puede ser por: (a) optimización del producto, (b) optimización de la marca, (c) optimización de la experiencia y (d) optimización de marketing. En la web de Ignition Group se aborda cada uno de dichos aspectos:

“A new breed of agency is focused on the far left of this spectrum – optimizing the product — by focusing on product design and development. This includes the agencies that are now in the incubation business, helping new companies and products to develop and hatch new business models.

Firms that are in the business of optimizing the brand include the many brand development agencies, both public and private, which focus on the identity and expression of the brand.

Most agencies would self-identify as being in the business of optimizing the marketing, since this involves the creation and placement of marketing messages; still the bulk of what most agencies do.

And on the far right is optimizing the experience, which is served by the new class of experience design and service design firms”.

Es preciso hacer una reflexión sobre el diferencial que la agencia sostiene en el mercado. Habrá que pensar cuáles son las capacidades por las que la empresa es excelente, si hay enfoque en una disciplina específica y cuál es la propuesta de valor cuando es comparada con otras agencias, haciendo un ejercicio de separar el conjunto único de herramientas, enfoques o capacidades del negocio. Además, Williams (2013) sostiene que ninguna agencia puede hacerlo todo, y ningún cliente espera que lo haga, pero si que ellos esperan un apoyo estratégico creativo que solucione su problema.

Otro aspecto importante es definir el mercado de actuación de la agencia. Para ello hay que decidir dónde se va a posicionar su experiencia en el mercado al

menos de una de las siguiente tres maneras: (a) experiencia en un tipo de industria, tales como viaje, saludo, etc.; (b) experiencia en un tipo de público, como las mujeres, los ancianos, los compradores, etc., y (c) experiencia en un tipo de marca, tales como marcas de lujo, marcas rurales, marcas de impulso, etc.

Tras una amplia revisión de numerosas publicaciones sobre el tema en inglés, español y portugués, y la consulta a diversas bases de datos, se ha llegado a la conclusión de que son muy escasos los estudios que estructuran los modelos de negocios de las agencias creativas como sector de la economía creativa. Hay algunas iniciativas que amplían el abanico de posibilidades sobre algunos elementos que influyen en el negocio de una agencia creativa digital, pero no hay nada que esté consolidado. Por ello, se realizará un análisis de mercado del sector de actuación de dichas agencias, con el intento de clarificar el horizonte de comprensión del objeto de estudio.

Yanaze (2010) cita a Hooley, Saunders e Piercy (1996) que sostienen que el ambiente de negocio puede ser repartido en dos: el ambiente competitivo y el macroambiente. El ambiente competitivo abarca las áreas de la empresa, la competencia y sus clientes. Mientras tanto, el macroambiente se refiere a las instituciones y organizaciones que forman el escenario político, económico y social de la ubicación en que se desarrolla el mercado. Pero independiente del método aplicado en el análisis de mercado, es imprescindible que se listen todas las instituciones y posibles variables que impacten en la evolución de la empresa o, en el caso de la presente investigación, el sector de agencias creativas digitales. Para el análisis en esta tesis, se realiza un estudio del ambiente del negocio de acuerdo a la sugerencia de Hooley, Saunders y Piercy al analizar el posicionamiento competitivo.

Cuadro 12: Ambiente de negocio del sector de agencias creativas digitales

AMBIENTE COMPETITIVO	MACROAMBIENTE
Interior de las agencias	Política
- Flujos de trabajo	- Marco civil de Internet
- Procesos internos	- Legislación

<ul style="list-style-type: none"> - Software de gestión operativa para agencias - Creatividad - Áreas agencia digital - Actividades de negocio - Equipo de implementación tecnológica - Empresa estructura física - Comunicación institucional 	<ul style="list-style-type: none"> - Las ofertas digitales - Políticas de plataformas digitales: Facebook, Twitter, Instagram, Google y etc. - Las entidades reguladoras de publicidad / comunicación (CENP, asociaciones y sindicatos) e Internet
Competidores DIRECTOS <ul style="list-style-type: none"> - Agencias digitales creativas independientes (nacional o internacional) - Grupos de agencias digitales creativas (nacional o internacional) INDIRECTOS <ul style="list-style-type: none"> - Productoras digitales - Agencias de publicidad tradicionales - Gabinete de prensa - Estructuras propias en los clientes 	Económico <ul style="list-style-type: none"> - Cambios de gobierno - Fuentes de rentabilidad de la industria - Economía internacional (dólar alto) - Economía nacional (inflación, crisis, intereses e impuestos)
Clientes <ul style="list-style-type: none"> - Las empresas multinacionales con agencias de comunicación dirigidas por zonas de conocimiento - Las empresas nacionales pequeñas - Las empresas nacionales de tamaño medio - Las grandes empresas nacionales - Grupos empresariales 	Social <ul style="list-style-type: none"> - Relación con el mercado - Los usuarios conectados - Comportamiento móvil - Análisis de los resultados de la demanda - Cultura de grupos de presión

Fuente: Elaboración propia

Para realizar un análisis de mercado con más criterio, se puede utilizar la metodología de análisis más común, la matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*). Según Talancón (2006, p. 2):

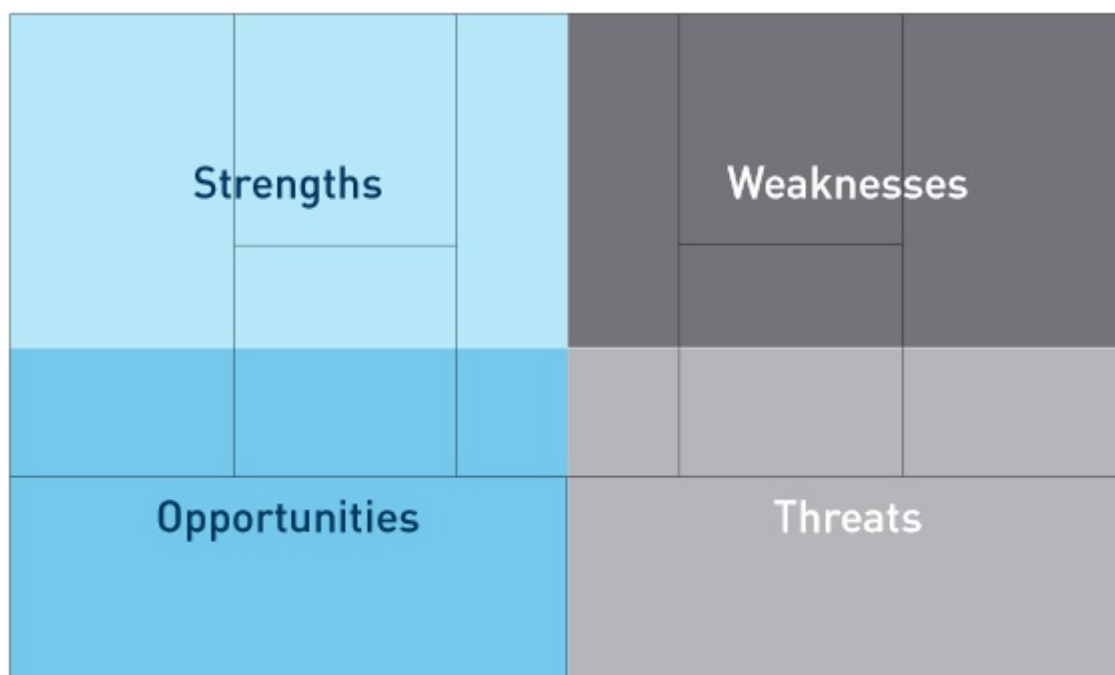
“Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en

su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas”.

Osterwalder y Pigneur (2010) recomiendan la utilización de una matriz SWOT para elaborar un diagnóstico anterior a la creación de un modelo de negocio, ya que el análisis “propone cuatro perspectivas en la evaluación de los componentes de un modelo de negocio, mientras el *Business Model Canvas* propone el enfoque necesario a una discusión estructurada”. En esta línea dichos autores defienden que por más que haya una saturación por parte de muchos gestores con el análisis SWOT, esta herramienta, combinada con el *Business Model Canvas*, permite una evaluación que se ve más respaldada en el modelo de negocio de la organización, en este caso, del sector que es objeto de estudio, y de sus respectivos bloques de construcción. Osterwalder y Pigneur (2010, p. 216) sostienen que:

“El análisis SWOT hace cuatro grandes, pero simples, preguntas. Las dos primeras – Cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización – evalúan internamente a la organización. Las otras dos – Qué oportunidades tiene la organización y qué amenazas potenciales tiene – evalúan la posición de la organización vista en su entorno. De las cuatro preguntas, dos miran para zonas positivas (puntos fuertes y oportunidades) y las otras dos visan zonas negativas (puntos flacos y amenazas). Hacer estas cuatro preguntas es útil, ya que afectan tanto para el modelo de negocio en general como a cada uno de sus bloques de construcción. Este tipo de análisis SWOT proporciona una buena base para discusiones adicionales, para la toma de decisiones y, en su límite, para la innovación en todos los modelos de negocio”.

Basándose en la premisa de los autores de la metodología *Business Model Canvas*, que además han creado la intersección entre el *canvas* y el análisis SWOT, que se puede apreciar en la figura.

Figura 18: Análisis SWOT x Bloques de construcción BMC

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010, p. 216)

De acuerdo a dicha premisa, será elaborada la matriz SWOT (que también es conocida como análisis DAFO – debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) y que va a abarcar puntos destacados en la investigación empírica sobre el objeto de estudio. Sin embargo, el mercado de agencias creativa digitales es muy influenciado por su entorno, por ello las agencias están siempre pendientes de las oscilaciones del mercado, de los concursos y licitaciones públicas, de la legislación, del personal necesario, etc. En parte porque reconocen que “una agencia con gran volumen de negocios y con una gran cuota de mercado puede dominar su entorno, dificultar la entrada de la competencia, recibir muchas invitaciones para los concursos de nuevas cuentas, obtener seguridad con respecto al futuro, mejorar la visibilidad de su marca, e influir en el mercado y en el propio sector” Lorenzo y Aguerrebere (2014, p. 201).

Cuadro 13: Análisis SWOT de agencias creativas digitales

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> - Creatividad - Proceso de trabajo dinámico - Cartera de servicios amplia, que ofrece toda la gama de estrategias de una agencia de servicio completo - Estructura física de las empresas, en general, favorece el bienestar y la creatividad - Comunicación institucional realizada a través de la propia producción y difusión de contenidos creados por la agencia por medio de vehículos especializados - Entrega de soluciones a medida para atender las necesidades de los clientes - Reúne profesionales expertos y conocedores del mercado de agencias creativas digitales - Rango de los recursos disponibles para llevar a cabo el análisis de los resultados para los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Los procesos y flujos de trabajo internos no están bien mapeados - Rotación de personal - Capacidad del equipo de tecnología en implementar soluciones innovadoras - Difícil de manejar operativamente Generación Y - Muchas agencias dependen de los proveedores para ofrecer diversos servicios - La relación con los clientes implica muchos conflictos - Insuficiente apoyo estratégico a sus clientes - Dificultad en encontrar una nueva estructura de funcionamiento - Fuentes de rentabilidad de la industria con sede en la vieja economía - Falta de optimización del presupuesto - Inestabilidad en los ejecutivos de cuenta - Los ejecutivos con poca experiencia en la disciplina de comunicación digital
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Los usuarios conectados - Comportamiento móvil - Las marcas desean despertar experiencia - La demanda por el análisis de los resultados - Los clientes desean cada vez más la oportunidad de obtener una relación activa con el usuario - Convocatorias centradas en servicios digital para licitaciones públicas - Demanda de los clientes por innovación que va más allá de campañas y piezas publicitarias - El proceso de internacionalización de las agencias - Cultura de grupos de presión 	<ul style="list-style-type: none"> - Relación con el mercado - Economía internacional (dólar alto) - Economía nacional (inflación, intereses e impuestos) - Cultura de grupos de presión - Cambios de gobierno - Dificultad para encontrar profesionales cualificados - Sector no estructurado, no ha establecido estándares de rentabilidad, flujo de trabajo, muchos menos precio de referencia - Pequeñas asociaciones profesionales activas - Los principales grupos de medios

		- Competidores con una gran disparidad de precios
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

Tras la elaboración de la matriz SWOT del sector de agencias creativas digitales, se hace necesario entender cómo cada uno de los cuatro componentes está integrado en el *Business Model Canvas*.

4.8. Componentes del modelo de negocio de la agencia creativa digital

Osterwalder y Pigneur (2010, p. 224) afirman que la estructuración del análisis de mercado SWOT es imprescindible en la concepción de prototipos de modelos de negocios:

“Una evaluación estructurada del análisis SWOT aplicada al modelo de negocio da origen a dos resultados. Proporciona una fotografía instantánea de dónde se está (puntos fuertes y puntos débiles y hace proponer algunos trayectos futuros (oportunidades y amenazas). Esto es una contribución de valor que puede ayudar en la concepción de nuevas opciones de modelo de negocio en el sentido que la empresa puede evolucionar. El análisis SWOT, es así, una parte significativa del proceso de concepción tanto de prototipos de modelo de negocio como, con suerte, de un nuevo modelo de negocio que todavía será implementado”.

Por ello, seguidamente se realizará un cruzamiento entre el análisis elaborado en el apartado anterior y el *Business Model Canvas* propuesto por estos autores de renombre.

Cuadro 14: *Business Model Canvas* de las agencias creativas digitales

Socios clave - Proveedores - Entidades de clase - Grupos de presión - Grupos de agencias de publicidad	Actividades clave - Creación, desarrollo y manutención de estrategias de comunicación, que nacen desde una perspectiva digital, abarcando todos tipos de soluciones interactivas (APP <i>mobile</i> , <i>sites</i> , banners, social media, análisis, publicidad online, planeamiento creativo, plataformas de experiencia en general, etc.)	Propuesta de valor - Creatividad e innovación - Entrega y mensuración de resultados reales para el cliente - Procesos internos bien definidos - Conocimiento del comportamiento del usuario - La importancia de la marca - Reputación de la agencia - Cumplimiento de los plazos - Precio competitivo - Profesionales de calidad - Portafolio de clientes - Casos de éxito - Premios - Relación con el mercado - Capacidad de ejecución de ideas	Relación con clientes - Relación personal dedicado - Relación personal - Co-creación	Segmento de clientes - Empresas multinacional con agencias de comunicación segmentada por zona de conocimiento - Grupos empresariales - Empresas privadas de pequeño, mediano e grande porte - Empresas públicas - Gobierno
	Recursos clave - Profesionales cualificados - Infraestructura - Flujo de trabajo - Softwares y herramientas - Estructura operacional - Comunicación institucional		Canales - Canales propios (site, medios sociales, aplicativos e etc.) - Eventos y publicaciones del área - Medios especializados	
Estructura de costes - Calculo de nómina - Comisiones de intermediarios - Proveedores - Softwares y sistemas			Fuentes de rendimiento - Fee mensual fijo - Sucess Fee - Comisión - Job a job	

<ul style="list-style-type: none"> - Capital de giro - Impuestos - Inversiones - Prospecciones - Comunicación institucional - Formación de equipo - Post venta - Estructura física - Infraestructura - Procesos y flujos - Viajes y presentación de los profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Time sheet - Formato mixto de remuneración
--	---

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que la elaboración del *Canvas* del modelo de negocio de las agencias creativas digitales, ha sido realizada a partir del análisis de la revisión bibliográfica sobre del objeto de estudio. De esa forma, a pesar del rigor aplicado en dicha revisión, se puede afirmar que cada uno de los bloques de construcción fue rellenado con elementos hipotéticos. Por lo tanto, el nivel de aplicación práctica de dicha información deberá ser comprobada por medio del análisis de las repuestas a la aplicación del cuestionario que se hará en el capítulo 5.

CAPÍTULO V

5. ANÁLISIS EXPLORATORIO DE RESULTADOS

Este capítulo se centra en el análisis de los datos recogidos, abarca tanto las entrevistas en profundidad que se realizaron en un primer momento, como la etapa de pre-test de la investigación, donde se procedió a la primera aplicación del cuestionario en Brasil. También recoge la fase final de realización del cuestionario en Brasil y España. Además, se muestran los resultados obtenidos en cada uno de dichos países, de acuerdo a cada bloque de construcción del *Business Model Canvas*. Por último, se presenta una propuesta del *Business Model Canvas* de las agencias creativas digitales.

5.1. Entrevistas en profundidad

Las entrevistas en profundidad fueron realizadas en mayo de 2014 y han sido esenciales para la construcción del abanico de posibilidades para la elaboración del cuestionario. Se ha entrevistado a tres profesionales representantes de agencias creativas digitales: (1) Chico Baldini, de W3haus, (2) Cinara Moura, de Ad.Dialeto, y (3) Bruno Ladeira, de Moringa. Las tres son agencias reconocidas en el mercado y premiadas. La agencia W3haus está ubicada en Porto Alegre-RS y en Sao Paulo, Ad.Dialeto en Sao Paulo y Moringa en Brasilia-DF.

La investigadora ha tenido la oportunidad de hablar con dos de los entrevistados en persona, pero en el caso de W3haus se ha contestado a las preguntas por email, debido a problemas de agenda. La experiencia ha sido muy positiva para el estudio, ya que se recurrió a una perspectiva distante de las agencias creativas digitales. Las tres agencias mantienen un posicionamiento con enfoque exclusivo en soluciones digitales, realizando campañas, plataformas y programas. Dos de ellas son independientes (Ad.Dialeto y Moringa), en tanto que W3haus es la única que pertenece a un grupo de agencias de Brasil, el Nonconformity Group.

El guión de la entrevista tenía seis preguntas amplias que daba a los entrevistados la posibilidad de contestar de acuerdo con la experiencia que cada agencia mantiene en el mercado. Las cuestiones planteadas han sido:

- 1) ¿Cuál es la principal propuesta de valor de la agencia? Es decir, ¿Por qué los clientes contratan su agencia y no otra?
- 2) En un modelo de negocio dos elementos se destacan: la propuesta de valor, que añade valor intangible, y las fuentes de ingresos, que impactan directamente en la facturación. ¿A cuál de ellos su agencia dedica más atención y por qué?
- 3) ¿Hay una forma de remuneración que destaque más en su agencia?
- 4) Si pudiera definir cuáles son las potencialidades y fragilidades de una agencia digital independiente, ¿Cuáles serían?
- 5) ¿En su opinión cuál es el mejor modelo de agencia digital, aquellas que eligen la especialización o las que optan por la integración?
- 6) ¿Cómo funciona la comisión de la agencia sobre la compra de espacios publicitarios?

A partir de dichas preguntas, se ha tenido acceso a los aspectos principales del negocio de una agencia creativa digital, además de la visión de mercado que cada una de estas reconocidas agencias sostienen. Por ejemplo, se ha podido saber que la calidad de entrega, comprometimiento, cumplimiento del plazo, conocimiento y método empleados en la creación, son diferenciales que pueden aclarar la propuesta de valor de una agencia. Además, se ha constatado que, a pesar de defender la importancia del posicionamiento de una marca en el mercado, las agencias están

más concentradas en la facturación que en los atributos intangibles de su negocio, como cree Chico Baldini, de W3haus, “la propuesta de valor es un resultado natural de la búsqueda por la excelencia que una empresa proveedora de servicios crea a través de su histórico de entregas de calidad a lo largo del tiempo. Por ello, dedicamos más atención a la facturación. Al final, el objetivo de toda empresa es generar beneficios”.

Por otra parte, se ha evidenciado la dificultad de dichas agencias en mantenerse en el mercado generando beneficios, pues los profesionales cobran sueldos altos, hace falta mucha gente para cuidar de una cuenta y los clientes no les pagan lo suficiente, así que no sienten que el negocio es valorado por las marcas. Al tener poco margen, no les sobra para invertir en los procesos y la gestión de la empresa. Tienen la sensación de que van como apagando incendios y mantener el negocio de agencia creativa digital en Brasil todavía es muy duro. Como dijo Cinara Moura, de Ad.Dialeto, “el negocio todavía no genera muchos beneficios, estamos en expansión y necesitamos hacer más con menos, tenemos un equipo reducido para la gran demanda de nuestros clientes”.

Además, se ha percibido que están organizadas por sectores y luego estructuran equipos por proyecto. En Moringa se ha visto que mantienen áreas de atención al cliente, planificación estratégica, creación, desarrollo tecnológico y análisis y performance. En el caso de Ad.Dialeto tienen equipo de creación, planificación estratégica, atención al cliente, gerente de proyectos, *engagement*, marketing de contenido, CRM, SEO y performance en *ecommerce*.

En relación al formato de ingresos se ha observado que utilizan el *fee* fijo por cliente, pero también hay formatos de remuneración mixtos que son variaciones del *fee* fijo mensual más comisión de medios o creación por trabajo realizado *job a job*. En ese sentido, Chico Baldini sostiene:

“Creemos que el resultado de excelencia para un cliente viene de la consistencia de un trabajo. La planificación a largo plazo es que genera valor para las marcas y ayuda a tener un impacto continuo para el consumidor asimilar la propuesta de valor de las marcas. Trabajos aislados no crean el relacionamiento necesario entre agencia y cliente, tampoco entre marcas y sus consumidores”.

Sin embargo, en Moringa, además del *fee* fijo y comisión, se aplica el formato de remuneración por precio de venta por proyecto, especialmente cuando se trata de productos tecnológicos. Además, hay casos de cobro de precio por hora, que igualmente se han visto en Ad.Dialetto. Mientras, en Ad.Dialetto también se ensaya el cobro por resultado, que más bien sería una remuneración variable conocida como el *success fee*. En lo que respecta a las comisiones por compra de medios, las tres cobran, pero reconocen que es una forma de complementar la remuneración y que es un modelo lleno de “vicio de la vieja economía”.

Se ha verificado también que las agencias prefieren ser independientes por tener velocidad en las decisiones, lo cual genera una dinámica distinta con la aplicación de metodología y cultura propia. Con todo, reconocen que los grupos de agencias tienen un mayor poder de negociación y cuentan con una mayor sinergia entre negocios complementarios.

Se constata que dichas agencias nacieron del modelo de productoras digitales, más bien para producir páginas web para marcas que no sabían cómo posicionarse en Internet, como señala Bruno Ladeira, de Moringa, al decir:

“Creamos un software que dejaba la creación de *sites* más sencilla y llegamos a tener 400 clientes en este formato de productora digital, pero luego hemos vistos que el mercado estaba cambiando y que sólo producir páginas web no era suficiente. La comunicación y la tecnología se estaban mezclando”.

Por último, sostienen que poco importa si son especializadas o de servicios plenos, en verdad dicha categorización no es lo más importante, como destaca Chico Baldini, de W3haus:

“Lo importante es que una agencia consiga entregar estrategia, independiente de tener entregas *full* o especializada. Ser capaz de entregar el direccional estratégico da poder a una agencia y abre un abanico de

disciplinas. Una agencia especializada consigue tener mucho más conocimiento en el universo que actúa. Pero una agencia con entrega *full* acaba siendo más superficial. Aunque esa sea la realidad, hay un movimiento en el mercado para que las agencias realicen entregas *full*, pues las fronteras entre cada área son cada vez menos visibles”.

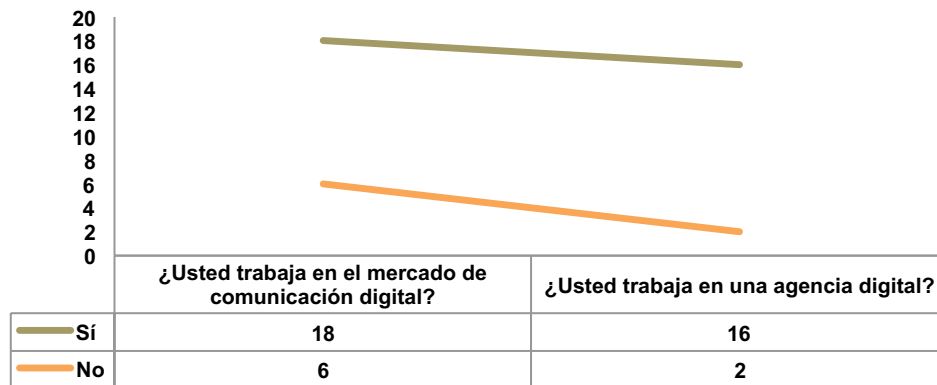
A partir de dicho análisis se ha podido elaborar el cuestionario y la etapa siguiente de aplicación del pre-test de la investigación.

En España no se han realizado entrevistas en profundidad con agencias creativas, ni tampoco pre-test de la investigación, pero se realizó una visita a la IAB Spain en Madrid, en diciembre de 2014, donde se habló con Patricia Urgoiti, en esos momentos responsable de innovación y desarrollo de negocio. En dicha visita se explicó la idea del estudio y se aprovechó para investigar cómo funcionaba en España el sector de agencias creativas digitales. También se envió el cuestionario a la IAB Spain, que realizó una revisión completa e incluso solicitó algunos cambios en la versión del cuestionario que se ha aplicado en las agencias españolas. Dichos trámites han formado parte de las conversaciones que se ha tenido con la asociación a lo largo de 2014 y 2015, con el intento de que ella enviase el cuestionario a las agencias asociadas al IAB Spain.

5.2. Pre-test de la investigación

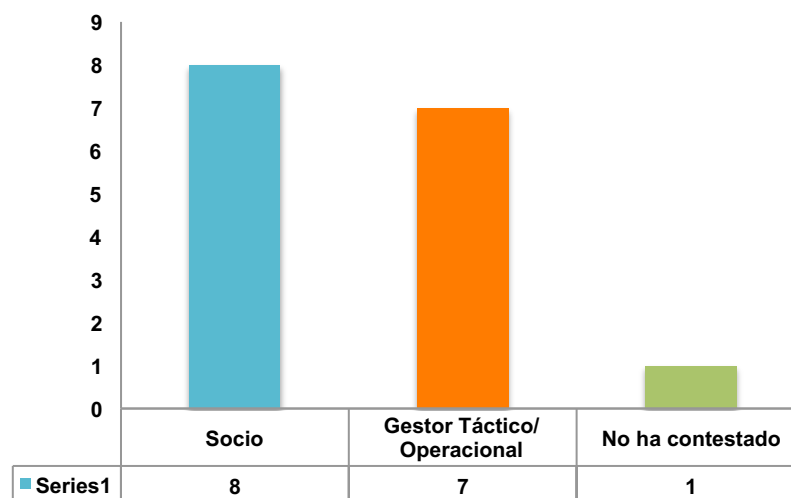
La etapa de pre-test fue realizada entre el 18 de noviembre de 2014 y el 12 de diciembre de 2014 solamente en Brasil, debido al universo de agencias creativas digitales ser mayor. Se consiguió la respuesta de 24 participantes, de los que el 75% han contestado que actúan en el mercado de la comunicación digital, aunque casi el 89% dicen trabajar en agencias creativas digitales, como se evidencia en el gráfico 1.

Gráfico 1. Perfil de los participantes en el pre-test



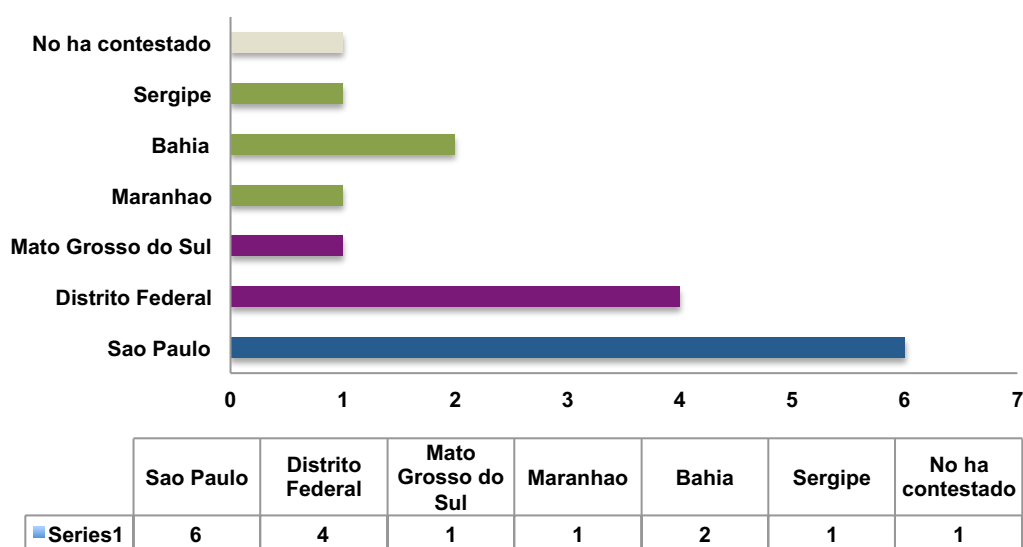
De los 16 participantes que se encuadran en el perfil estipulado, el 50% afirma ser socio de la agencia, siendo según casos socio-fundador, socio-titular o socio-cuotita, de este modo ellos tienen acceso a todas las informaciones estratégicas del negocio.

Gráfico 2. Relación de los participantes en el estudio con la agencia a la que están vinculados



El pre-test ha conseguido alcanzar participantes vinculados a agencias digitales que están ubicadas en las regiones sudeste, nordeste y centro-oeste de Brasil. Siendo de destacar el dato de que el 40% trabaja en agencias de São Paulo. Además, todas las agencias mencionadas están situadas en las capitales de sus respectivas regiones.

Gráfico 3. Región de Brasil donde están situados los participantes en el estudio



5.2.1 Aprendizajes del pre-test

La etapa del pre-test se ha mostrado esencial para el refinamiento del cuestionario, indicando cambios necesarios para dejarlo más sucinto, claro y directo. Después de analizar los resultados cualitativos obtenidos tras aplicarlo, algunas preguntas fueron reformuladas, mientras otras fueron eliminadas. Entre los aprendizajes en esta etapa son de destacar los siguientes:

1. Se ha evidenciado que no hacía falta preguntar si la persona actuaba en el mercado de la comunicación digital, para luego indagar si ella trabajaba en una agencia de comunicación digital. De manera que las

dos preguntas fueron reducidas a una: ¿Trabajas en una agencia donde ofrecen servicios digitales?

2. Se ha constatado un alto nivel de participación fuera del público objetivo de la investigación, es decir, que no forman parte del mercado de comunicación digital. Por ello, se ha añadido un mensaje de agradecimiento, dirigida a los participantes que están fuera del perfil requerido, informándoles que no hacía falta contestar al cuestionario y dándoles las gracias por el interés en participar del estudio.
3. El concepto que separa las agencias tradicionales de aquellas que son online, todavía no resulta muy claro en el mercado. Por ello, se ha elegido preguntar si se trabaja en una agencia donde ofrecen servicios digitales. De ese modo, se engloban todos los tipos de agencias y se evita la confusión en el intento de clasificar su empresa en uno u otro grupo.
4. Se ha observado que en la etapa del pre-test hubo un alto nivel de participantes que son gestores tácticos, es decir, no tienen acceso a muchas informaciones del nivel estratégico. Por lo tanto, se ha añadido la opción “no tengo acceso a dicha información” a algunas cuestiones más claves. Tales como: si la agencia ya ha contratado los servicios de grupos de presión; cuál es el porcentaje de comisión cobrado; cuál es la participación de cada grupo de servicios en la facturación de la empresa; cuál fue la facturación en el ejercicio fiscal de 2013; y aquellas que guardan relación con la estructura de costes de la empresa.
5. Al final de la aplicación del cuestionario en el pre-test, había una cuestión sobre la percepción respecto al cuestionario. Una gran mayoría de los participantes lo ha valorado positivamente, pero algunos han alertado que les parecía muy amplio y han tardado demasiado en finalizarlo.
6. En esta etapa de la investigación no se ha solicitado la identificación del participante, tampoco era obligatorio decir el nombre de la agencia y/o el email de contacto, eso ha dado más libertad a los usuarios para contestar de modo imparcial y sincero.

7. En el momento de la aplicación del pre-test, la autora del presente estudio estaba como socia-directora en una agencia de comunicación digital, ya se había sospechado que en el mercado de Brasil eso podía generar un cierto miedo en los gestores en compartir informaciones estratégicas con una ejecutiva de la competencia. Se ha comprobado dicha sospecha, sin necesidad de identificarse.

En general el mercado ha recibido muy bien la investigación, incluso con comentarios sorprendentes, algunos transcritos abajo, manifestando opiniones que han renovado los ánimos para la etapa final.

- “Todo gestor debería contestar algunas de estas cuestiones claves. Es un planteamiento interno en forma de encuesta”
- “Me he sorprendido por haber preguntas tan objetivas”
- “Excelente”
- “Buena, profunda”
- “Pienso que algunas cuestiones deberían tener la opción “no sé contestar”, al paso que los empleados, aunque sean gestores, no conocen todas las informaciones sobre procesos y facturación de la”
- “Creo que va a contribuir en el proceso de desarrollo del mercado digital brasileño”
- “Me parece completa y bien estructurada”
- “Fundamental para la evolución del mercado”
- “Interesante, rica, profundada, pero demasiado larga”
- “Sensacional. Espero que mucha gente conteste y que algo increíble ocurra a partir de eso. Cuente conmigo. ¡Enhorabuena!”
- “Excelente”. Si todos contestasen con sinceridad, podría ser una buena forma de mapeo del problema, además de las buenas prácticas para el éxito de las agencias”

5.3. Análisis cuantitativo y cualitativo de resultados de Brasil y España

Tras realizar los cambios que se han presentado como necesarios en la etapa del pre-test, se procedió a una amplia divulgación del estudio para dar a conocerlo entre los profesionales del mercado de agencias creativas digitales. El cuestionario ha sido elaborado con base en tres elementos clave: (1) mapeo del perfil del participante, (2) cada uno de los nueve bloques de construcción del *Business Model Canvas* y (3) agradecimientos y petición de colaboración en la difusión del cuestionario.

Por tanto, se han estructurado las preguntas en torno al modelo de negocio de las agencias creativas digitales, basándose en cada bloque de la metodología *Business Model Canvas*: partners clave, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relación con los clientes, canales, segmentos de clientes, estructura de costes y fuentes de ingresos. A partir de esto, el cuestionario ha estado disponible para contestación entre el 5 de enero de 2015 y el 15 de noviembre de 2015. Durante este tiempo se ha intentado contactar con dos asociaciones en España (IAB Spain y AD), además de otras dos en Brasil (ABRADI y IAB Brazil), pero no se ha logrado el apoyo de ninguna de ellas.

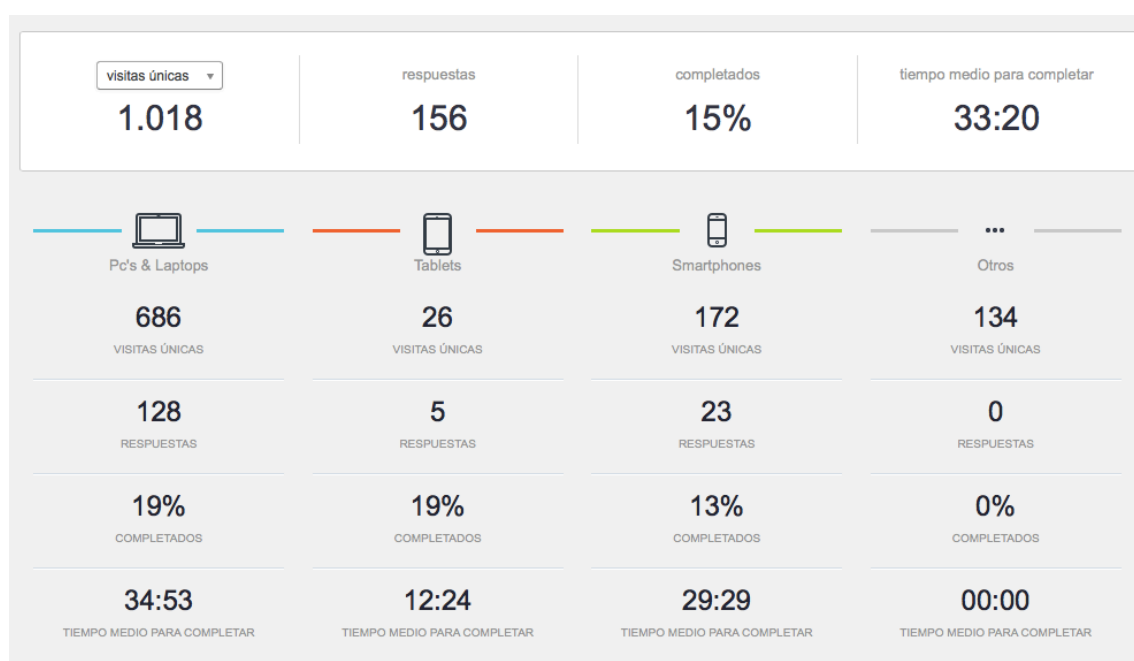
Por ello se ha procedido a una divulgación a través de la red de contactos profesionales. Por otra parte, se han utilizado anuncios en Facebook y LinkedIn para dar a conocer el cuestionario entre profesionales en Brasil y España, además de realizar el envío de email a todas las agencias asociadas a IAB Spain y ABRADI. Al mismo tiempo se ha buscado un contacto directo en las redes sociales con profesionales que forman parte de las agencias creativas digitales de los países investigados.

El esfuerzo en la divulgación ha logrado 156 contestaciones en Brasil y 14 en España. El tiempo medio de contestación fue de 23 minutos de media entre los dos países, el tamaño del cuestionario ha hecho que muchos profesionales visualizasen la página, pero salieran sin contestarlo. El tamaño del cuestionario está justificado ante la complejidad de la metodología y todos los aspectos que forman parte del

modelo de negocio de una agencia creativa digital, lo que ha hecho imposible disminuir la cantidad de preguntas.

En Brasil el cuestionario ha tenido 1.018 visitas únicas, pero sólo el 15% ha respondido por medio de las plataformas Pc's y Laptops, Smartphones y tablets, en este orden de importancia. Además, se observa que aquellos que han contestado por portátil o desktop han tardado más en completar el cuestionario llegando a 34:53 minutos, mientras quienes han contestado por tablets ha gastado 12:24 minutos.

Figura 1. Métricas generales de la aplicación del cuestionario en Brasil



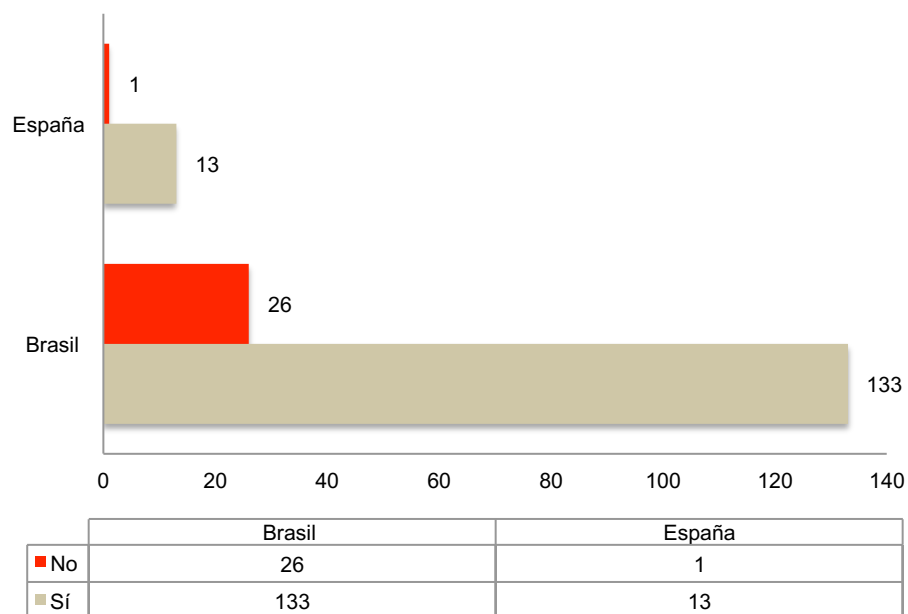
Fuente: Panel de análisis del Typeform

En España el universo del estudio eran las agencias que forman parte de AD y IAB Spain, en total 73 agencias, pero sólo 14 de ellas han contestado al cuestionario, cerca de 20% del conjunto total de las agencias objetivo. La página del formulario ha alcanzado 63 visitas únicas, y tardaron 12:76 minutos de tiempo medio para completar el cuestionario.

Cuadro 1. Métrica general del cuestionario en España

Visitas únicas	Respuestas	Completados	Tiempo medio para completar
63	14	22,22%	12:76

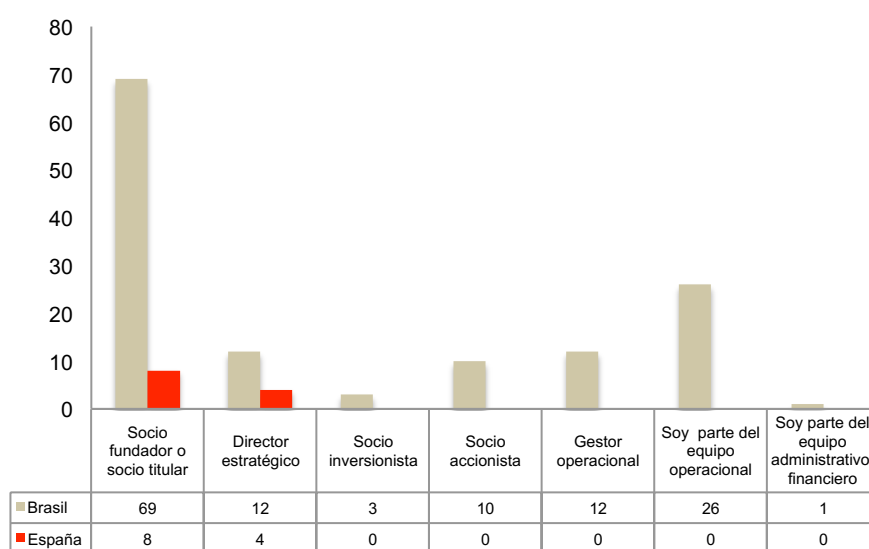
Al analizar el perfil de los participantes en el cuestionario en Brasil y España, se observa que el porcentaje de participantes que trabajan en una agencia donde ofrecen servicios digitales es del 84% en Brasil y del 93% en España. Datos que evidencian que gran parte de los participantes forman parte del perfil de interés en el estudio.

Gráfico 4. Participantes que trabajan en agencias donde ofrecen servicios digitales

Por otra parte, es preciso entender cuál es la función de los participantes en el estudio en las agencias creativas a las que están vinculados. Se ha constatado que la gran mayoría es socio fundador o socio titular de dichas agencias, llegando a 52% en Brasil y 67% en España. Pero hay una diferencia cuando se observa la

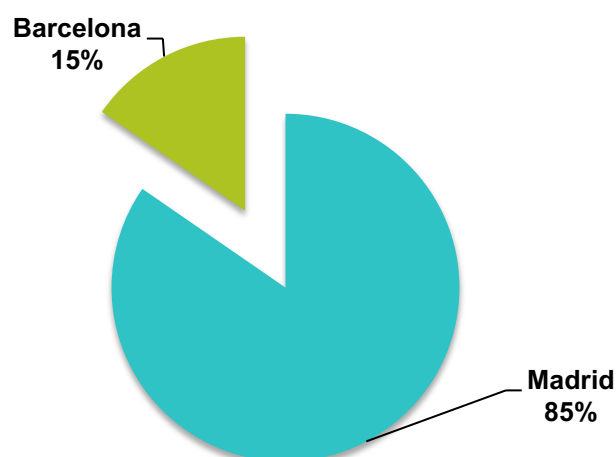
segunda colocación de cada país, pues en Brasil se ha encontrado la presencia de muchos empleados del equipo operacional acumulando, un 20%; mientras que en España se evidencia la participación de directores estratégicos, que han alcanzado el 33%. En ese sentido, se puede decir que en Brasil la participación de socios y directores ha alcanzado un 71%, distribuido en las funciones de socio fundador o socio titular, socio inversionista, socio accionista y director estratégico; mientras que en España a dicho perfil ha correspondido la totalidad de los respondientes.

Gráfico 5. Función que los participantes en el estudio tienen en las agencias creativas



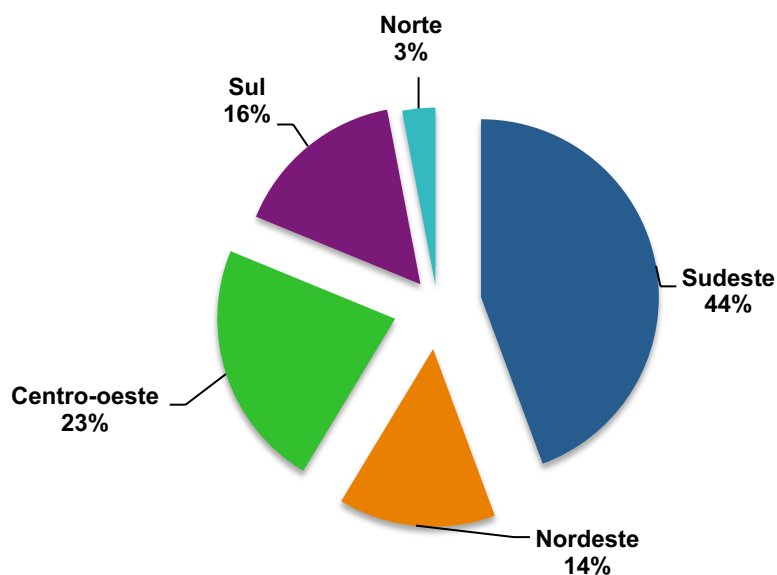
En relación a la provincia en la que la agencia está ubicada, se nota una tendencia en los dos países en agencias más cercanas a las capitales o grandes ciudades. En España, el 69% de los participantes han contestado que forman parte de agencias creativas situadas en la capital de su provincia, mientras 23% dijo que está en una metrópolis con más de 2 millones de habitantes y sólo un 8% afirma que su empresa está localizada en un municipio de interior que tiene más de 50.000 habitantes y menos de 100.000 habitantes. Gran parte de las agencias participantes están ubicadas en Madrid (11 personas), aunque la otra parte éste en Barcelona (2 personas).

Gráfico 6. Provincia de ubicación de las agencias creativas en España



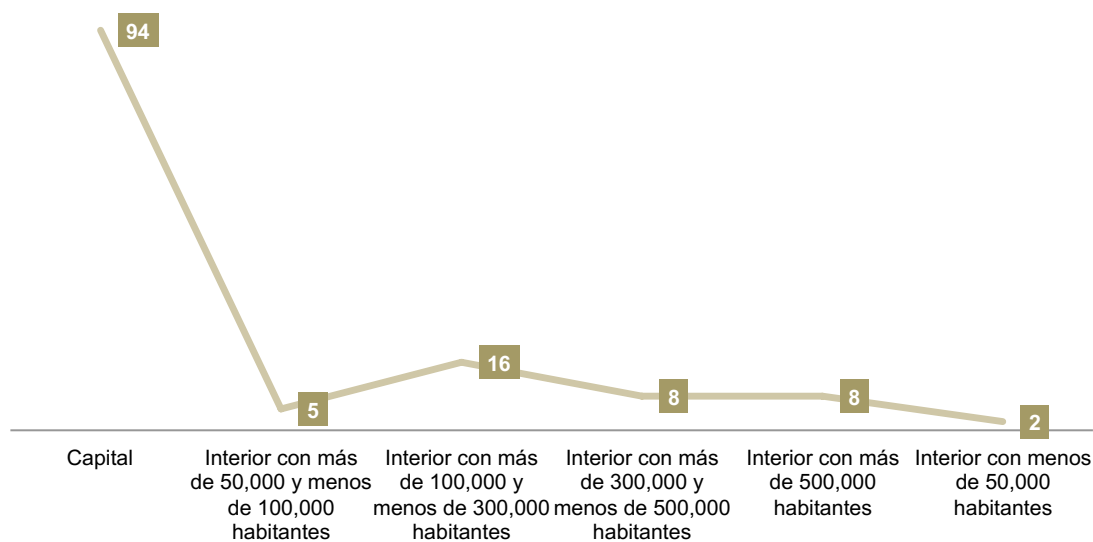
Sin embargo, en Brasil ha tendido lugar una mayor concentración de agencias, el 44%, está en el sudeste, concretamente 59 empresas, especialmente en São Paulo, que ha tenido el 37% de participación, 49 agencias del total de la región. En segundo lugar, se sitúan en el centro-oeste, con un 23%. Es destacable también la representación del Distrito Federal con el 12% y Goiás con el 8%. Se han registrado respuestas de agencias creativas de todas las regiones de Brasil. En el anexo 7 se analizan todas las provincias que están representadas y la cantidad de respuestas en cada una de ellas.

Gráfico 7. Regiones de Brasil donde las agencias creativas están localizadas



Por otra parte, se ha observado que el 71% de los participantes pertenecen a agencias creativas ubicadas en la capital de su región, de ese modo también se ha conseguido participación de empresas del interior del país.

Gráfico 8. ¿Su agencia queda en la capital al interior de su provincia?



También se ha preguntado sobre el monto de ingresos anuales de la agencia en el año de 2013⁵⁴ para categorizar las empresas de acuerdo al volumen de negocio generado en un ejercicio fiscal. Se observa tanto en Brasil (casi 53%) cuanto en España (69,2%) una mayor incidencia de microempresas y pequeñas empresas, de manera que gran parte de las agencias no logra manejar grandes cifras. Se sospecha que puede ser debido a la caída de la compra de espacios publicitarios en dichas agencias. Además, en Brasil un estudio de Sebrae⁵⁵, comprueba que el 99% de los negocios del país son realizados por micro y pequeñas empresas, y representan 27% del PIB de la nación⁵⁶. Mientras, en España el porcentaje es muy parecido al encontrado en Brasil, llegando al 99,8% el tejido empresarial constituido por PYME. Se puede decir que las agencias creativas

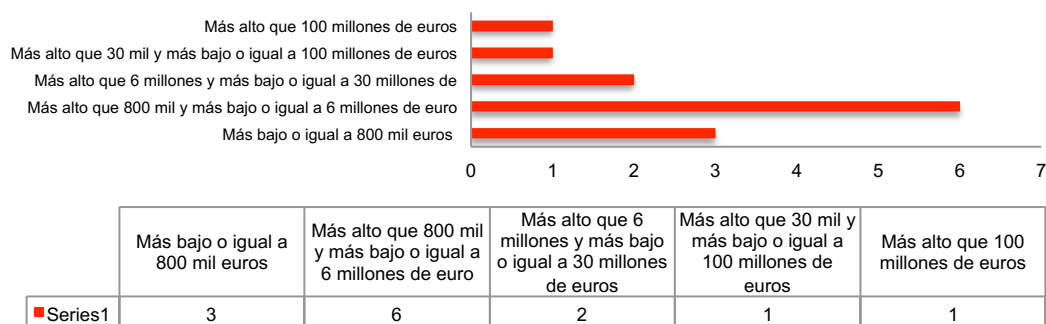
⁵⁴ Se ha aplicado el cuestionario a partir de enero de 2015, por ello no se podría preguntar a cerca del ejercicio fiscal de 2014 ya que en general las empresas lo hacen en abril del año siguiente.

⁵⁵ <http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2012/02/micro-e-pequenas-empresas-sao-99-do-total-no-pais-mostra-pesquisa.html>

⁵⁶ <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>

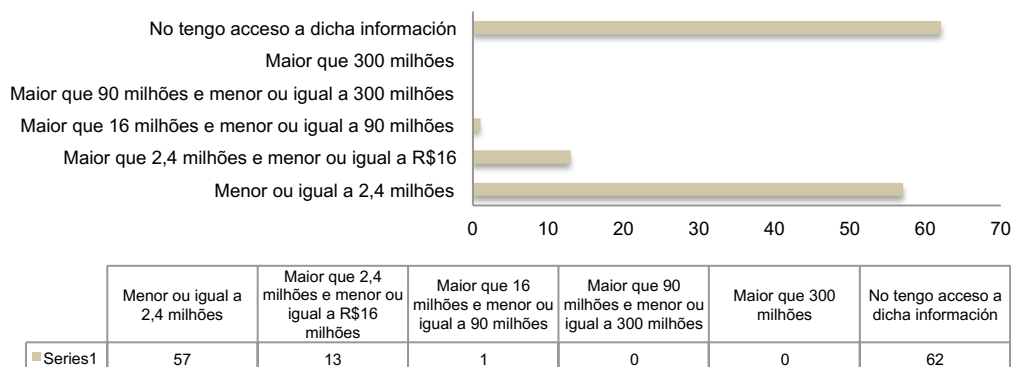
digitales forman parte del sector de servicios que agrupa a más del 80% de las empresas españolas.

Gráfico 9. Volumen de negocios de las agencias de España en 2013



Hay un aspecto que es de destacar respecto a Brasil, ya que el 46,6% de los participantes han afirmado no tener acceso a la información de facturación de la empresa, lo que demuestra que no hay un alineamiento de expectativas en lo que respecta a la estrategia del negocio con los gestores operacionales. Además, sólo una agencia se encuadra en la categoría de mediana, mientras que en España se verifica que el 15,4% de la muestra corresponde a agencias medianas y el 14,14% a agencias grandes porte⁵⁷.

Gráfico 10. Volumen de negocios de las agencias de Brasil en 2013



⁵⁷ Se han buscado referencias propias de cada país para categorizar las empresas de acuerdo al volumen de negocio. En Brasil se ha recurrido a la clasificación de porte del Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), mientras que en España se ha utilizado la nueva definición de PYME de la Comisión Europea.

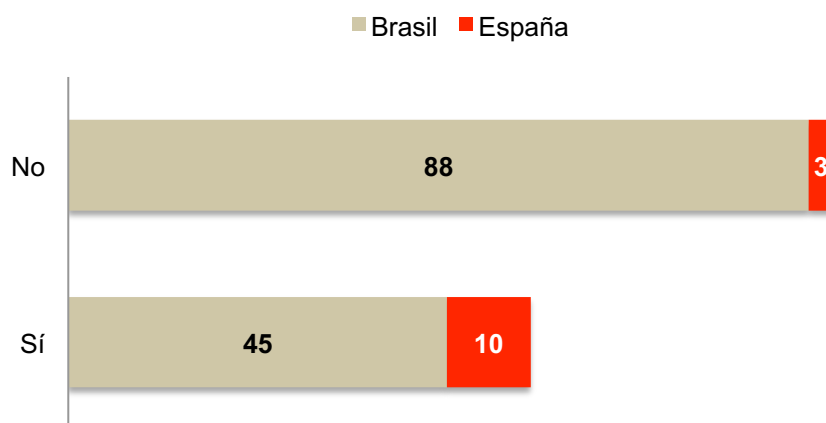
Tras conocer el perfil de los participantes en el estudio, se puede pasar a evaluar los bloques de construcción del *Business Model Canvas*.

5.3.1. Partners clave

El primer elemento que hay que comprender son los *partners* clave del negocio de una agencia creativa digital. Se ha planteado que una agencia necesita tener como socios proveedores, asociaciones, grupos de presión y los grupos de agencias de publicidad, de manera que se han elaborado preguntas que pudieran dar a conocer informaciones sobre dichos aspectos.

Con respecto a la afiliación a asociaciones profesionales se verifica una tendencia contraria entre Brasil y España. Mientras que en España el 77% de los participantes han contestado que es miembro de una asociación, en Brasil sólo el 34% de los participantes forman parte de alguna entidad de este tipo. De ese modo, se percibe que la afiliación a asociaciones es más bien un aspecto cultural de las agencias creativas digitales, por lo tanto, va a variar de acuerdo con la experiencia del sector en cada país.

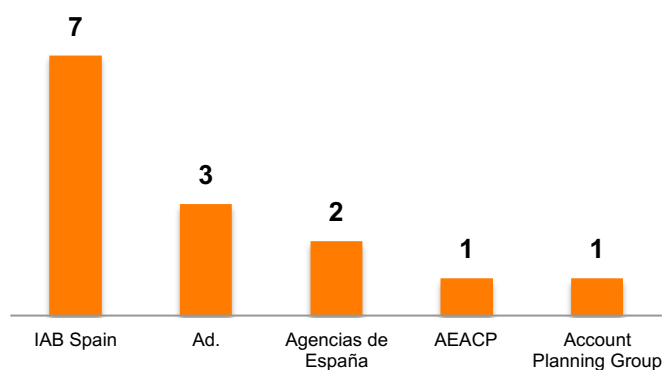
Gráfico 11. ¿Su agencia está afiliada a alguna asociación?



Luego, se ha preguntado cuáles son las asociaciones a las que la agencia está afiliada y se ha dado la opción de respuesta múltiple, es decir, cada participante

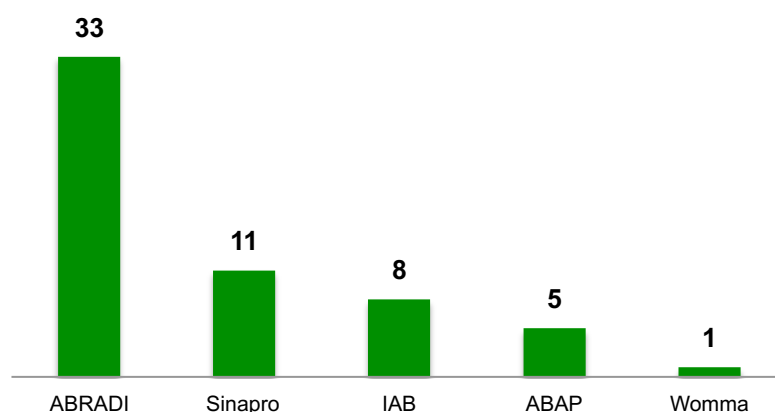
podría señalar más de una asociación. En España, el IAB Spain se ha destacado entre las asociaciones mencionadas por los participantes, pero también han aparecido Ad., Agencias de España, AEACP⁵⁸ y Account Planning Group.

Gráfico 12. Asociaciones españolas mencionadas en el estudio



Mientras, en Brasil la ABRADI se posiciona como la principal asociación para la afiliación de las agencias creativas con 33 empresas asociadas. En segundo lugar se ha mencionado Sinapro⁵⁹ con 11, y en tercero a IAB Brasil, que tiene 8 agencias, y que junto a Womma⁶⁰ forman el grupo de entidades de clase internacional que aparecieron en el estudio.

Gráfico 13. Asociaciones brasileñas mencionadas en el cuestionario



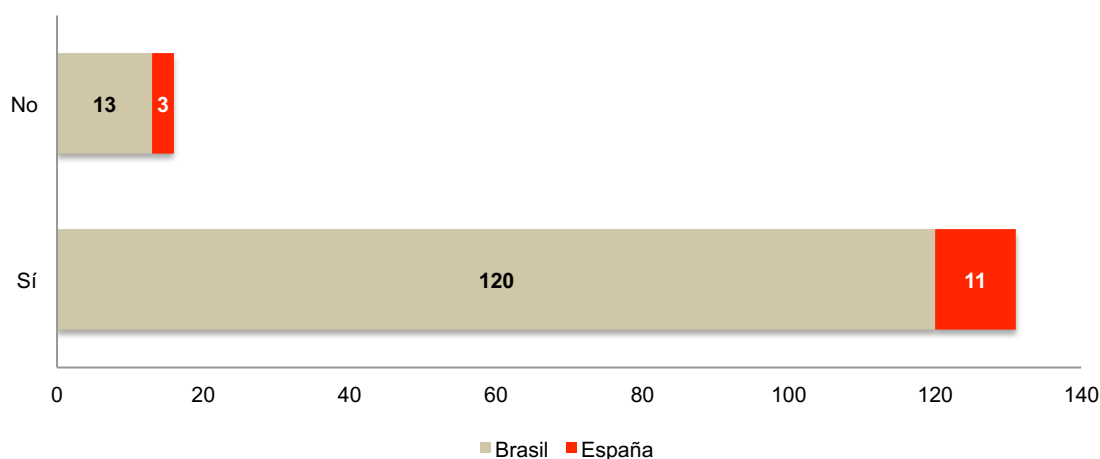
⁵⁸ Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria

⁵⁹ Sinapro (Sindicato das Agencias de Propaganda) <http://www.sinaprosp.org.br>

⁶⁰ WOMMA is the official trade association dedicated to word of mouth and social media marketing <http://womma.org>

La subcontratación de proveedores es uno de los *partners* clave del negocio de una agencia creativa digital. Tal como se ha abordado en el apartado 4.4 del capítulo anterior, se observa que el 90,2% de las agencias ya han subcontratado otros proveedores en el caso de Brasil y el 78,6% en el caso de España.

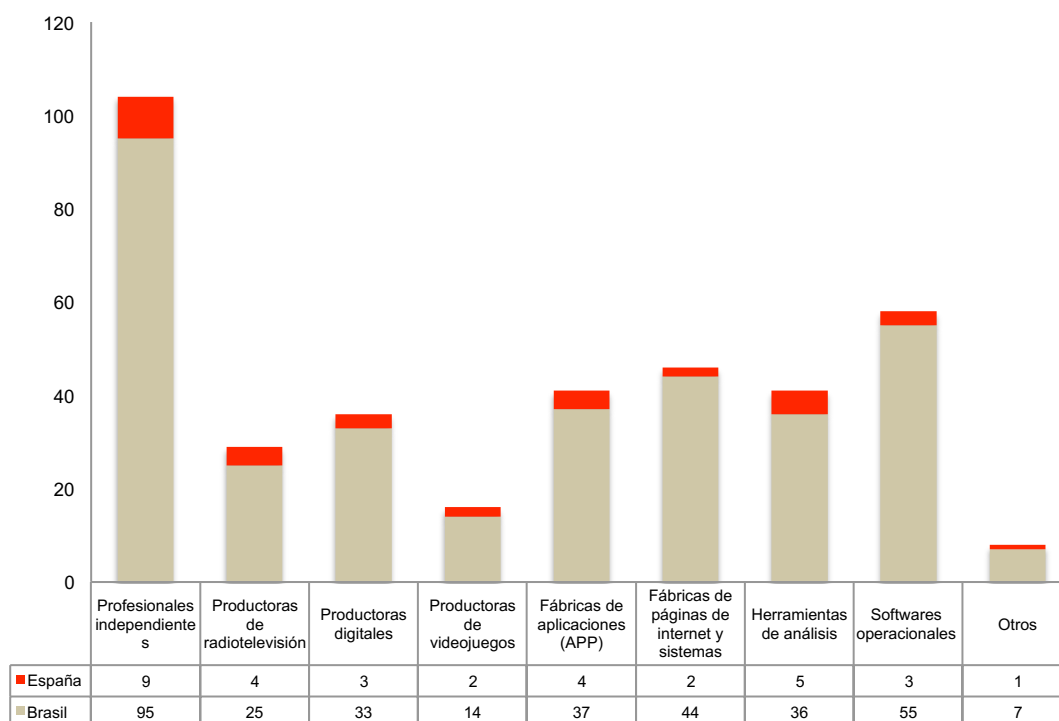
Gráfico 14. ¿Su agencia ha subcontratado servicios de otros proveedores?



También se ha preguntado cuáles serían los proveedores contratados, y se ha dado la opción de señalar más de una alternativa. Se evidencia en los dos países que los profesionales independientes, también conocidos como *freelancers*, son los más demandados en la subcontratación, ocupando la 1ª posición. Si bien se aprecian diferencias, mientras en Brasil en consecuencia aparecen proveedores como software operacionales (2º), fábricas de páginas de Internet y sistemas (3º), fábrica de aplicaciones (APP) (4º), herramienta de análisis (5º) y productoras digitales (6º); en España la prioridad de subcontratación de proveedores cambia y aparecen herramienta de análisis (2º), productoras de radiotelevisión y fábrica de aplicaciones (APP) (3º) y productoras digitales y software operacionales (4º). Quizá dicha diferencia es porque en España el consumo de vídeos online y APP ha crecido y las marcas utilizan dichos formatos en sus estrategias de *Branded Content*, dada la gran conectividad de los usuarios a la red, estando por delante con 85% de penetración de Smartphones entre los países desarrollados, y por detrás sólo de Singapur, Corea del Sur y Noruega. Además, en Brasil la propuesta de valor de las agencias creativas digitales demanda una mayor entrega de resultados a los clientes, como se

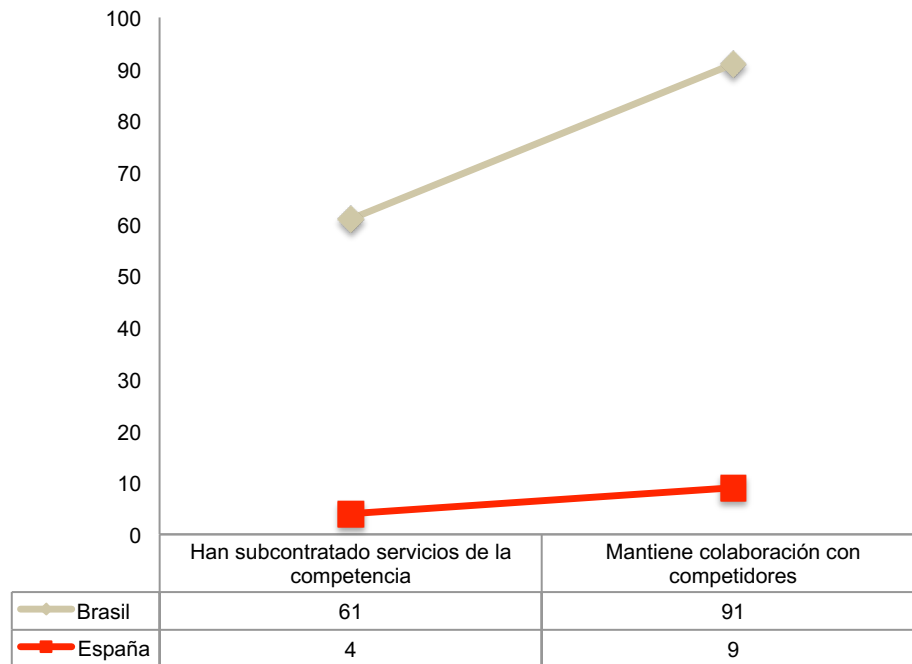
tratar en el apartado 5.3.4, por ello se busca softwares operacionales por delante de todo.

Gráfico 15. Proveedores subcontratados por las agencias creativas digitales

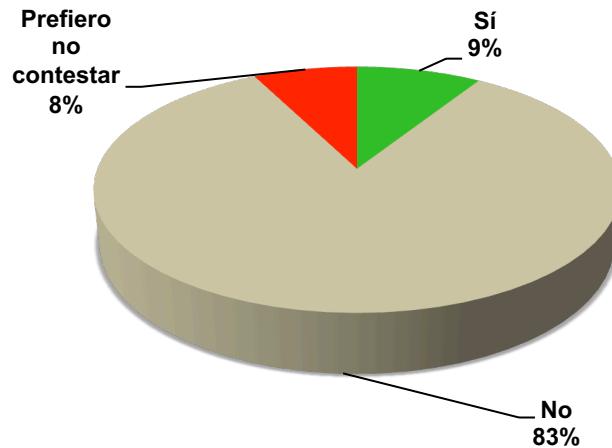


Por otra parte, se marca una tendencia en los dos países, que es la colaboración entre competidores, ya sean directos o indirectos. En Brasil el 45,9% de los participantes afirman que ya han subcontratado servicios de la competencia, mientras que el 68,4% mantienen colaboración con competidores. En España, el 30,8% ha subcontratado algún competidor y el 69,2% mantiene colaboración con agencias que son competidores directos o indirectos. Se verifica que la angulación que separa subcontratación y colaboración es muy cercana en los dos países. Dichos datos son interesantes y resaltan la conexión en red que hay en el sector, señalando que no hay razones que justifiquen que los profesionales estén cerrados en sus propias convicciones y traten la competencia como enemigos declarados, al final todo es una cuestión de perspectiva y desarrollo de relación.

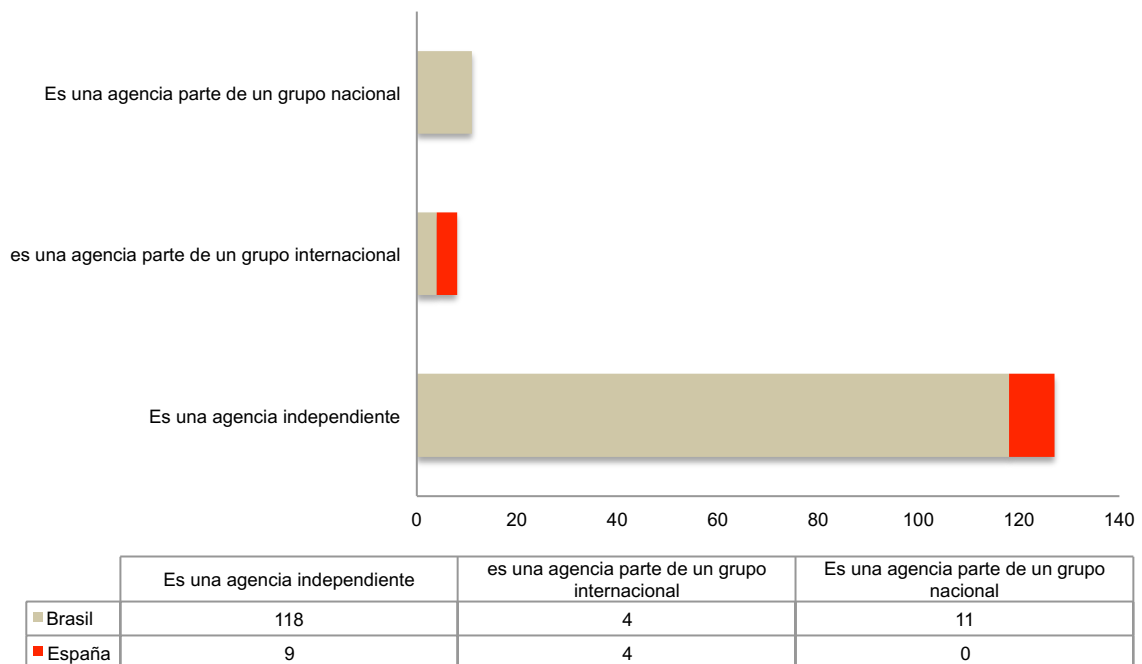
Gráfico 16. Subcontratación y colaboración con competidores



Aunque sea una cuestión polémica, se ha preguntado si las agencias tuvieron que contratar los servicios de un lobby para ejercer influencia en contrataciones. En el caso de España los participantes han sido categóricos y la totalidad del muestreo afirmó que no han contratado dicho servicio jamás. Además, en la Unión Europea los lobbies están regulados a través de un registro público que fue inaugurado en junio de 2008, con el fin de incrementar la transparencia de su funcionamiento. En el caso de Brasil recurrir a los lobbies es considerado como una conducta ilegal, pero a pesar de ello el 9% de los participantes han manifestado que sus agencias han contratado los servicios de grupos de presión. En tanto que el 7,5% ha optado por no contestar a dicha pregunta.

Gráfico 17. Agencias creativas digitales de Brasil y la utilización de lobbies

Por último, se analiza si las agencias que han sido representadas en la investigación forman parte de grupos de agencias de publicidad o no. En este sentido, la gran mayoría de las agencias son independientes, 88,7% en Brasil y 69,2% en España, pero también se han identificado agencias que forman parte de grupos internacionales, llegando al 3% en Brasil y al 30,8% en España.

Gráfico 18. Categoría de las agencias creativas de Brasil y España

5.3.2. Actividades clave

Las actividades clave son el alma de una empresa de servicio, es decir, representan aquello que las agencias ofertan al mercado para crear su propuesta de valor y conquistar y retener a los clientes. Las actividades clave de una agencia más bien están en el grupo de resolución de problemas, ya que los servicios proponen encontrar nuevas soluciones para los problemas individuales de cada cliente.

En ese sentido, se ha buscado identificar las actividades más representativas entre las agencias participantes en el estudio, a través de la disposición de seis descripciones: (1) Somos una agencia especializada en un sector específico del ambiente digital, por ejemplo: comunicación social, recursos móviles, producción de contenidos, etc.; (2) Planificamos el desarrollo digital de nuestro cliente y le indicamos a colaboradores estratégicos para consolidar sus ideas propuestas; (3) Somos una agencia digital de servicios integrales, pero no nos limitamos al universo de Internet, sino que desarrollamos estrategias para también poder actuar fuera de él; (4) Somos una agencia de publicidad y agregamos conocimiento del entorno digital en sectores específicos del mercado; (5) Realizamos el trabajo de inicio a fin contando con la colaboración de distintas empresas para ofrecerle un servicio completo al cliente, y (6) Somos una agencia de comunicación, pero contamos en nuestro equipo con una serie de profesionales capacitados digitalmente en los más diversos sectores de nuestra empresa.

Se ha verificado que tanto en Brasil como en España hay tres modelos de agencias, destacando las agencias especializadas (27,1% en Brasil y 30,8% en España), las agencias de comunicación (12% en Brasil y 30,8% en España) y las agencias digital *full service* (33,1% en Brasil y 15,4% en España). De ese modo, se percibe que no hay un modelo ideal para la agencia creativa digital, pero el que más acogida tiene es el de agencia digital *full service*, descrito en el capítulo 3, resaltando el compromiso de las agencias en elaborar soluciones para sus clientes abarcando campañas, programas y plataformas.

Cuadro 2. Modelo de agencia en Brasil y España

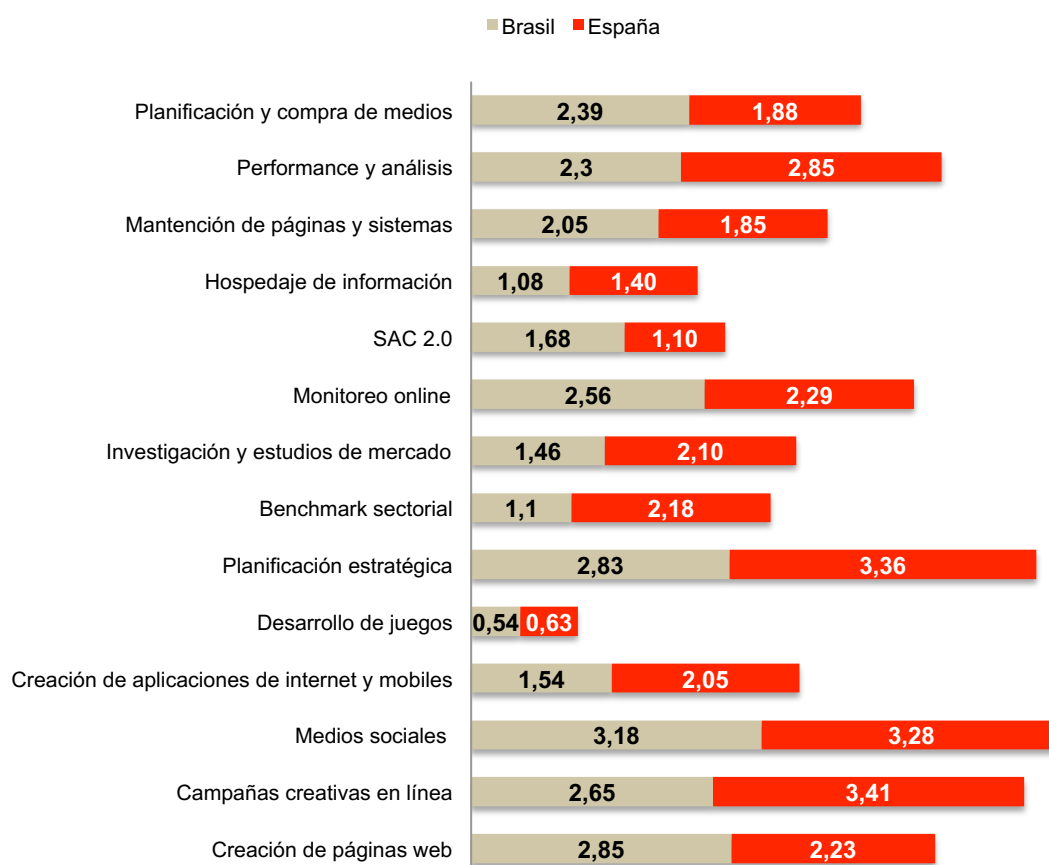
MODELO DE AGENCIA	BRA	ESP	BRA	ESP
Somos una agencia especializada en un sector específico del entorno digital, por ejemplo: comunicación social, recursos móviles, producción de contenidos, etc.	36	4	27,1%	30,8%
Planificamos el desarrollo digital de nuestro cliente y le indicamos a colaboradores estratégicos para consolidar sus ideas propuestas que involucren otras especialidades.	9	1	6,8%	7,7%
Somos una agencia digital de servicios integrales, pero no nos limitamos al universo de Internet, sino que desarrollamos estrategias para también poder actuar fuera de él.	44	2	33,1%	15,4%
Somos una agencia de publicidad y agregamos el conocimiento de lo que refiere a lo digital en sectores específicos del mercado.	12	0	9,0%	0,0%
Realizamos el trabajo de inicio a fin contando con la colaboración de distintas empresas para ofrecerle un servicio completo al cliente.	15	0	11,3%	0,0%
Somos una agencia de comunicación, pero contamos en nuestro equipo con una serie de profesionales capacitados digitalmente en los más diversos sectores de nuestra empresa.	16	4	12,0%	30,8%
Otros	1	2	0,8%	15,4%

Por otra parte, se ha preguntado a las agencias cuáles son los servicios ofertados por ellas para sus clientes. Los servicios que más destacan en Brasil son: (1) Activación de medios sociales, (2) Creación de páginas web, (3) Planificación estratégica, (4) Campañas creativas online y (5) Monitoreo online. En España se tiene un cambio de prioridad en la oferta de servicios de las agencias: (1) Campañas creativas online, (2) Planificación estratégica, (3) Creación de páginas web, activación de medios sociales y creación de aplicaciones de Internet y móvil, y (4) Investigación y estudios de mercado, desarrollo de formatos innovadores y performance y análisis. De ese modo, se observa que en España el perfil de los

participantes son agencias más creativas y estratégicas, mientras que en Brasil hay un mayor enfoque en la producción y en los canales.

También se ha preguntado acerca de la participación de cada uno de los servicios en la facturación de la agencia, los participantes han tenido que evaluar en una escala de 0 a 5 cuál es el grado de contribución de cada uno de los servicios. Se ha apreciado una marcada diferencia entre las agencias creativas digitales brasileñas y españolas. Mientras en Brasil el servicio que más contribuye como fuente de ingresos es la activación en medios sociales (3,18), seguido de creación de página web (2,85), planificación estratégica (2,83), campañas creativas online (2,65) y monitoreo online (2,56), cada uno con su respectiva media de contribución; en España, se evidencia el destaque de las campañas creativas online (3,41), planificación estratégica (3,36), medios sociales (3,28) y performance y análisis (2,85). Por lo tanto, estas son las actividades claves en las agencias creativas digitales en cada uno de los países estudiados.

Gráfico 19. Índice medio de participación de cada servicio en la facturación de las agencias

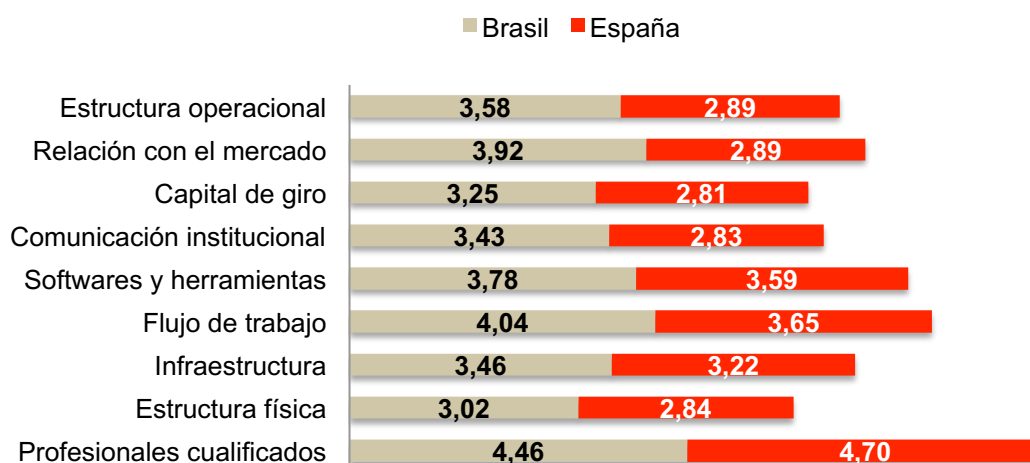


5.3.3. Recursos claves

El tercer elemento del bloque de construcción del *Business Model Canvas* son los recursos clave, que van a permitir que una empresa genere y entregue su propuesta de valor a los clientes. Dichos recursos pueden ser físicos, intelectuales, humanos y financieros, al tiempo que pueden de ser de la empresa, alquilados u ofrecido por medio de un socio clave. En las agencias creativas digitales se pueden clasificar los recursos materiales de la sede donde la agencia está ubicada, como es el caso de los ordenadores, resto de aparatos electrónicos y muebles. En lo que respecta a los recursos intelectuales engloban la estructura operacional, los flujos de trabajo, el software y herramientas y la comunicación institucional. En el capítulo de recursos humanos se incluyen los profesionales cualificados y la relación con el mercado. Como recurso financiero está el capital de la empresa.

En ese sentido, se ha pedido a los participantes en la investigación que evaluaran en una escala de 0 a 5 cuál es el grado de relevancia de cada recurso para la agencia. Tanto en Brasil como en España los participantes creen que lo más importante es tener profesionales cualificados. En segundo lugar, sitúan la definición y aplicación diaria de los flujos de trabajo. En la tercera posición se aprecia una diferencia sustancial entre los dos países, en España se cree que los software y herramientas ocupan este espacio, mientras en Brasil en esta posición se sitúa la relación con el mercado.

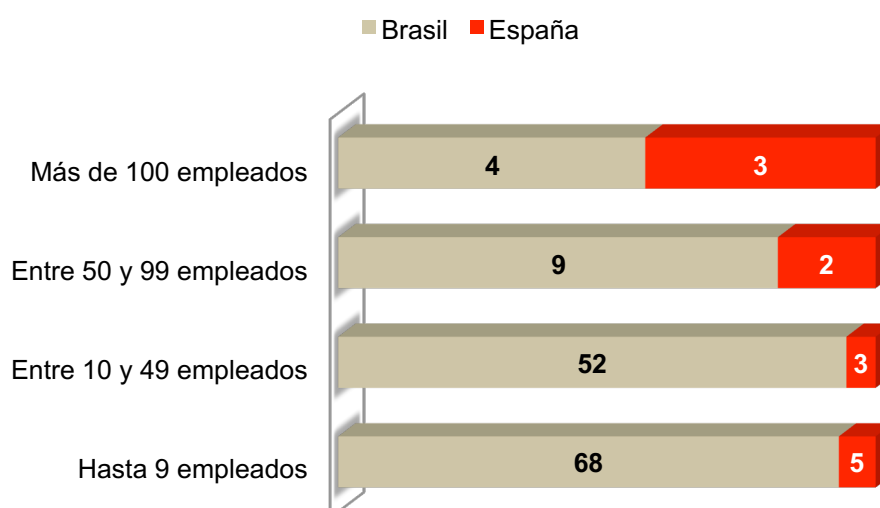
Gráfico 20. Nivel medio de relevancia de cada recurso para la agencia



Se nota que la estructura física es lo menos relevante para las agencias, como se ha visto en el capítulo 4. El alquiler permite evitar costes fijos, además, debido a consecución o pérdida de clientes la necesidad de espacio va variando con el tiempo.

Sin embargo, tener profesionales cualificados es indudablemente un recurso imprescindible para el negocio de un proveedor de servicios estratégicos, pero se observa que la gran mayoría de las agencias participantes en el estudio emplean hasta 9 profesionales, concretamente el 51,1% de las empresas participantes de Brasil y el 38,5% de las de España. Sin embargo, en España el índice de participación de agencias que emplean más personas fue mayor, llegando al 38,5% de empresas con más de 50 empleados, aunque en Brasil el índice de agencias que tienen entre 10 y 49 empleados ha alcanzado el 39,1%.

Gráfico 21. Cantidad de empleados de las agencias



Además, se ha profundizado en los atributos profesionales que fueron mencionados en las entrevistas en profundidad como parte de la propuesta de valor de la agencia. Para ello se ha requerido a los participantes que evaluaran en una escala de 0 a 5 el nivel de los profesionales de su agencia en varios aspectos. Lo que ha brindado la posibilidad de observar que el trabajo en equipo se ha destacado en Brasil y en España, con índices medios de 4,88 y 4,20 respectivamente. En el

caso de Brasil junto a este atributo profesional se encuentra el comprometimiento (4,20). Seguidamente los brasileños señalan la dedicación (4,14), calidad de entrega (4,04) y resolución de problemas (4,02). En el caso de España, resolución de problemas y cumplimiento de plazos empatan en tercera colocación con 4,71. Un hecho que llama la atención es que en España se valora un poco más la formación académica en el ámbito de la Comunicación que la contratación, pues dicho atributo aparece en 9º posición, en tanto que en Brasil está en última posición.

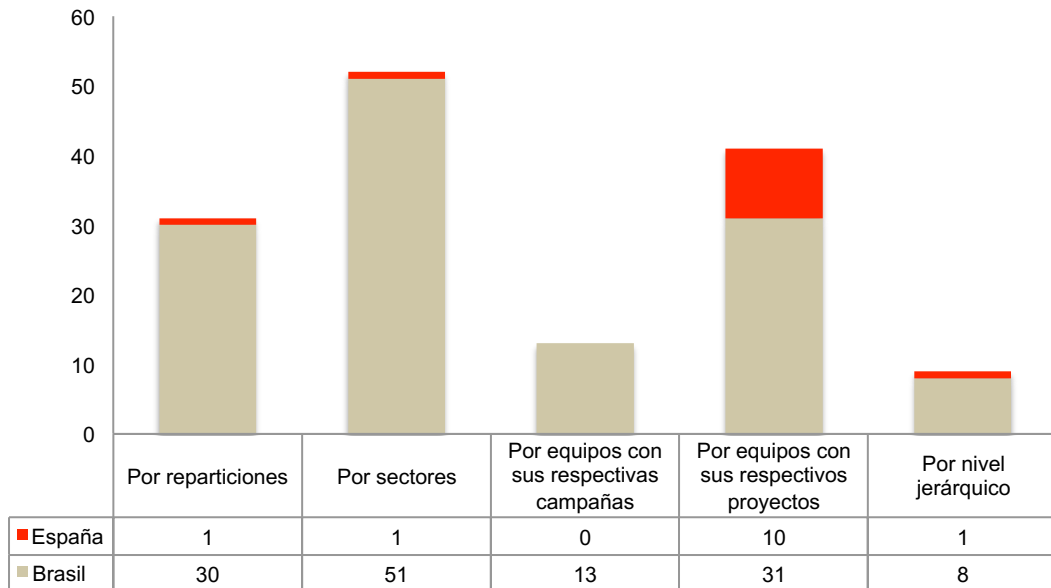
Gráfico 22. Índice medio en la escala de 0 a 5 de importancia de cada recurso clave



Saber cómo organizarse se refleja en la estructura operacional de la agencia. Dicho recurso repercute en la entrega de la propuesta de valor de la empresa, y se constata que la estructura organizativa de las agencias es distinta en los dos países. En España la gran mayoría de los participantes afirma que están organizados por equipos con sus respectivos proyectos (76,92%), lo cual es una tendencia mundial en este sector, como se ha visto en el capítulo 4. Mientras, en Brasil todavía muchas empresas están estructuradas por reparticiones y sectores, estos dos grupos juntos

alcanzan el 60,9%. La organización por proyectos o campañas aparece en 33,1% respuestas en Brasil como estructura organizativa de las agencias.

Gráfico 23. Estructura organizativa de las agencias



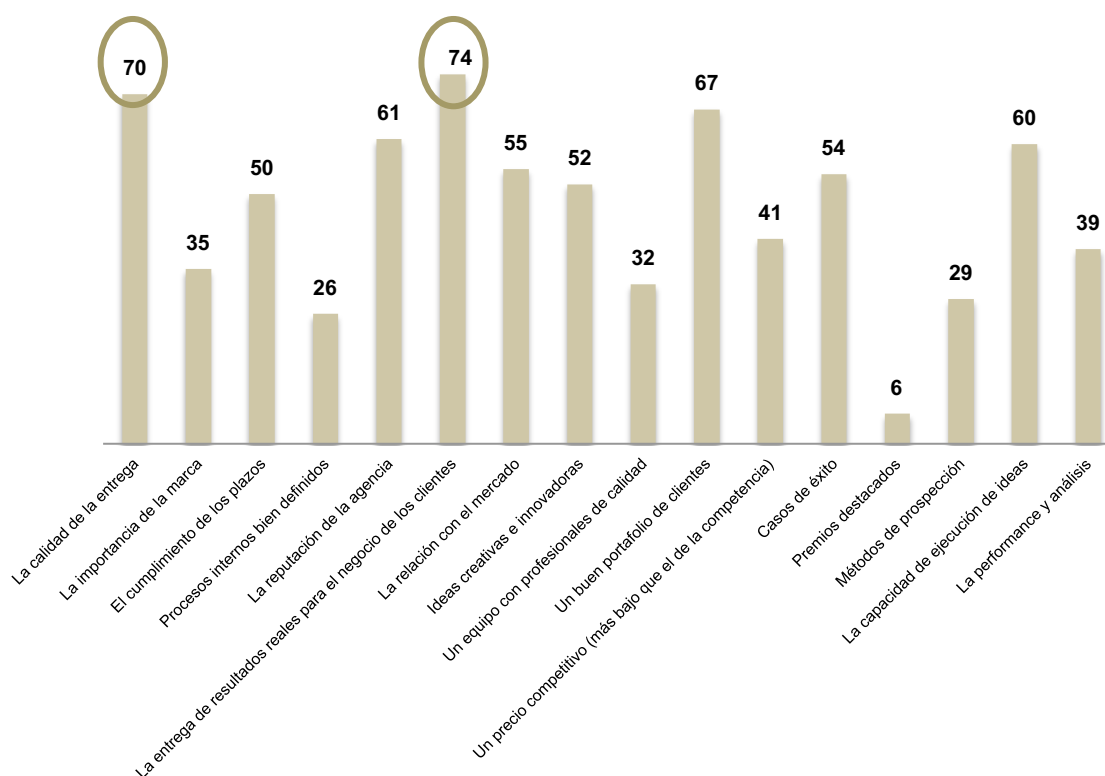
López Lita (2001) concluyó en su investigación, que dichos equipos formados por proyectos o campañas deben funcionar al servicio de la marca, bajo una figura como responsable, cambiando del todo la estructura jerárquica que prevalece en las agencias a día de hoy.

Hay que entender que los recursos clave son esenciales para entregar la propuesta de valor de la agencia a sus clientes, sin ellos sería imposible que una agencia funcione y tenga su valor percibido por el mercado.

5.3.4. Propuesta de valor

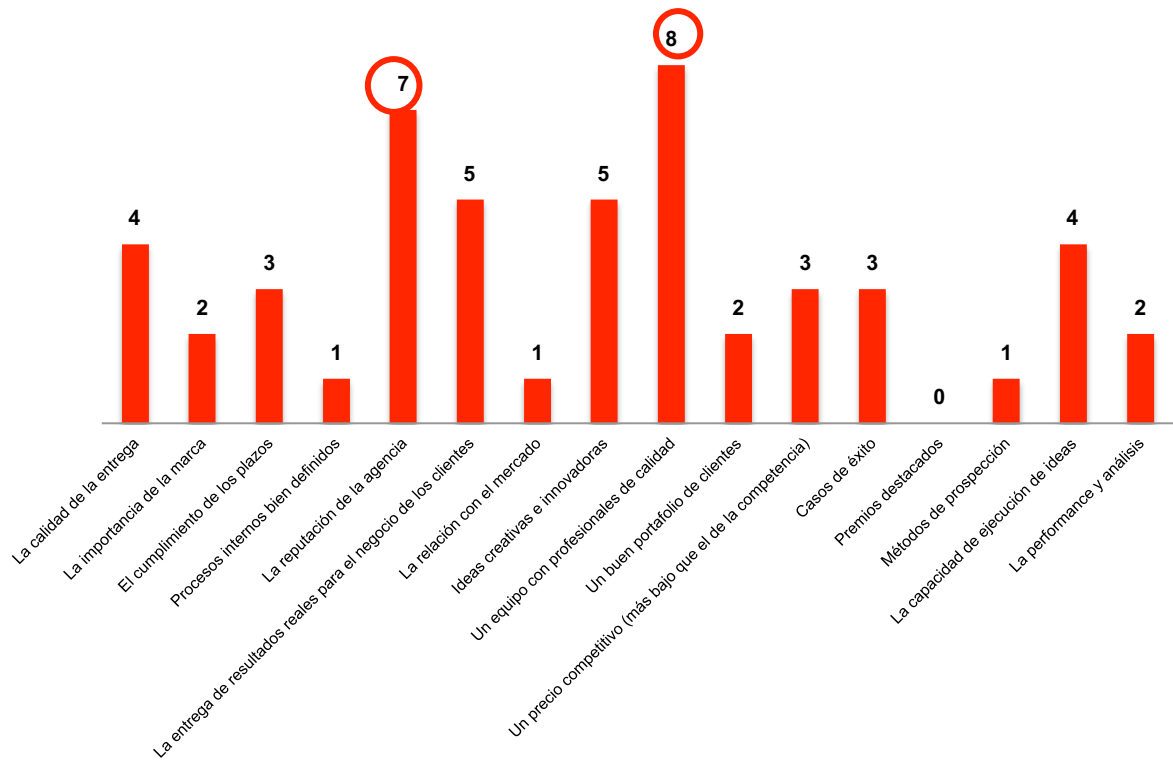
La propuesta de valor incrementa los beneficios que las agencias entregan a sus clientes, ayuda a satisfacer las necesidades de los mismos y a solucionar sus problemas. En ese sentido, se analiza por qué razón las marcas contratan a una agencia y no a otra, de acuerdo con la visión de los participantes del estudio. Se ha observado que en Brasil la mayoría de las agencias creen que son contratadas porque entregan resultados reales para el negocio de los clientes, seguido de cerca por la calidad de la entrega.

Gráfico 24. Razones por la que los clientes contratan los servicios de la agencia en Brasil

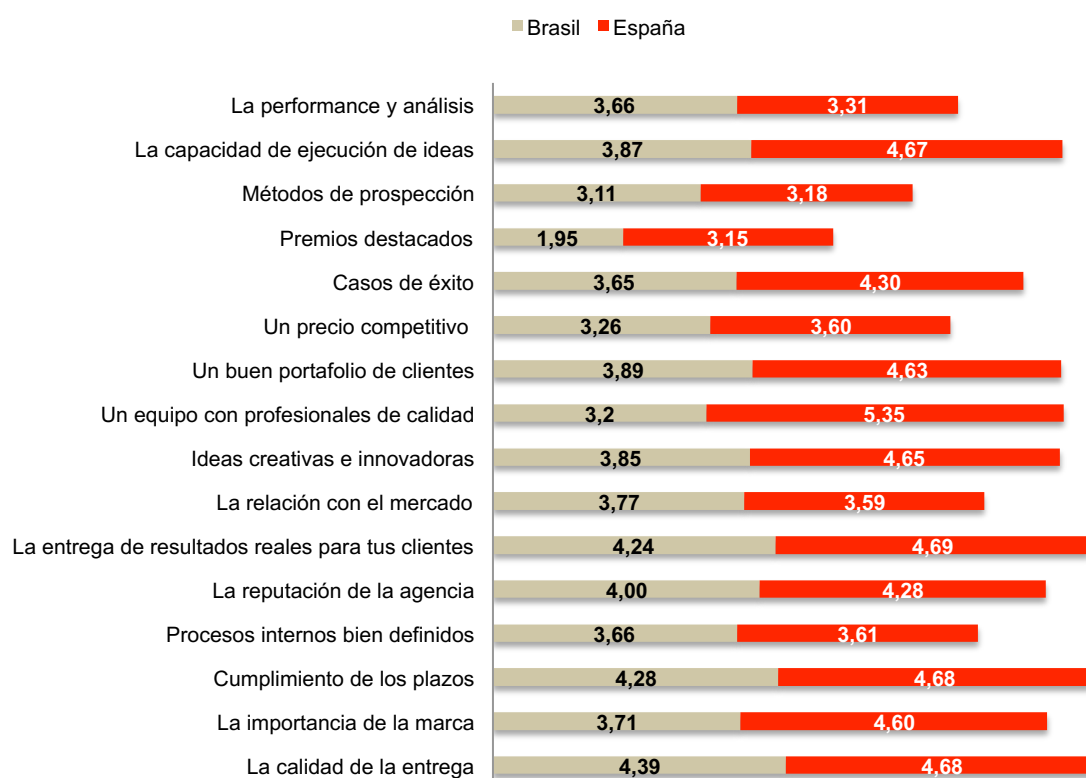


Por otra parte, en España la calidad de los profesionales es lo que más destaca, seguido de la reputación de la agencia. Se nota que la mirada en Brasil está volcada en los aspectos que la agencia entrega a sus clientes, mientras que los españoles visualizan que son los clientes los que tienen intereses por los atributos de la agencia.

Gráfico 25. Razones por la que los clientes contratan los servicios de la agencia en España



Se ha abordado también la dedicación de la agencia a cada uno de los aspectos que pueden ser considerados como diferenciales en el mercado. Una vez más, se verifica diferencia entre los dos países. Los españoles se dedican más a formar un equipo con profesionales cualificados, ellos creen que este es el camino para añadir valor al negocio de la agencia. Por su parte, los brasileños prestan más atención a la calidad de la entrega y al cumplimiento de los plazos, a pesar de reconocer en la pregunta anterior que es la entrega de resultados para el negocio lo que está más valorado por los clientes.

Gráfico 26. Índice medio en la escala de 0 a 5 de dedicación de la agencia a cada diferencial

En este punto se ha identificado la necesidad de comprender la percepción de los clientes respecto de la entrega de valor de su agencia, el motivo por el que han decidido contratar dicha agencia y si piensan que la agencia cumple con las expectativas que los clientes tenían al contratarlas.

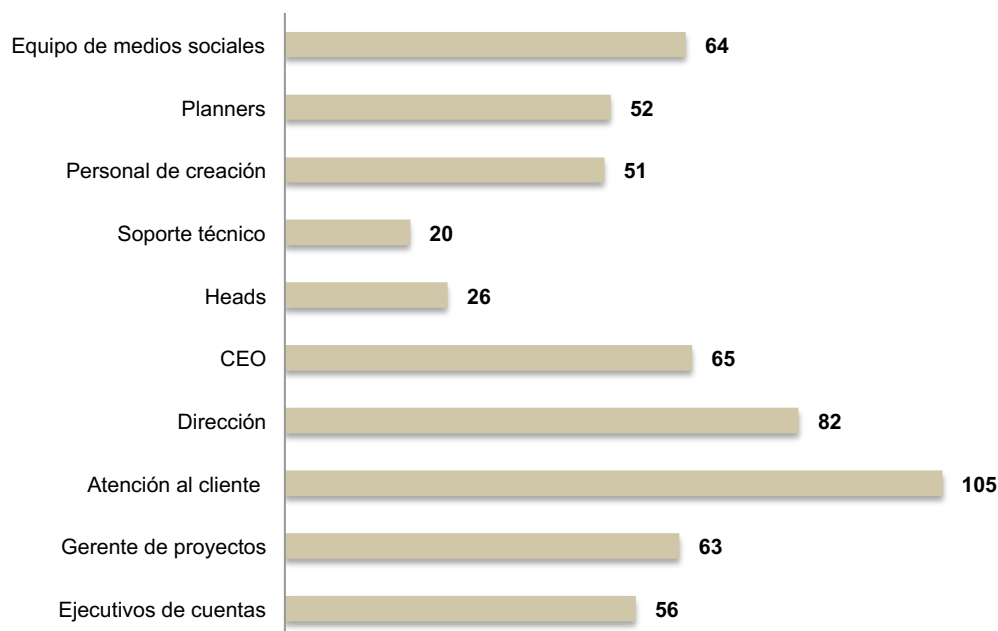
5.3.5. Relación con clientes

La relación con clientes es importante en cualquier negocio, pero para un proveedor de servicio es aún más, ya que este tipo de empresa necesita mantener un contacto continuado con sus clientes, por ello tienen que cuidar que la comunicación con ellos sea clara y dirigida a la solución de sus problemas, pues dicha relación a menudo influencia la experiencia general que la agencia propone a sus clientes. Por ello, hay que tener aclarado quiénes son los profesionales de la empresa que mantendrán

contacto con cada segmento de clientes, además de identificar los tipos de relaciones que se establecerán.

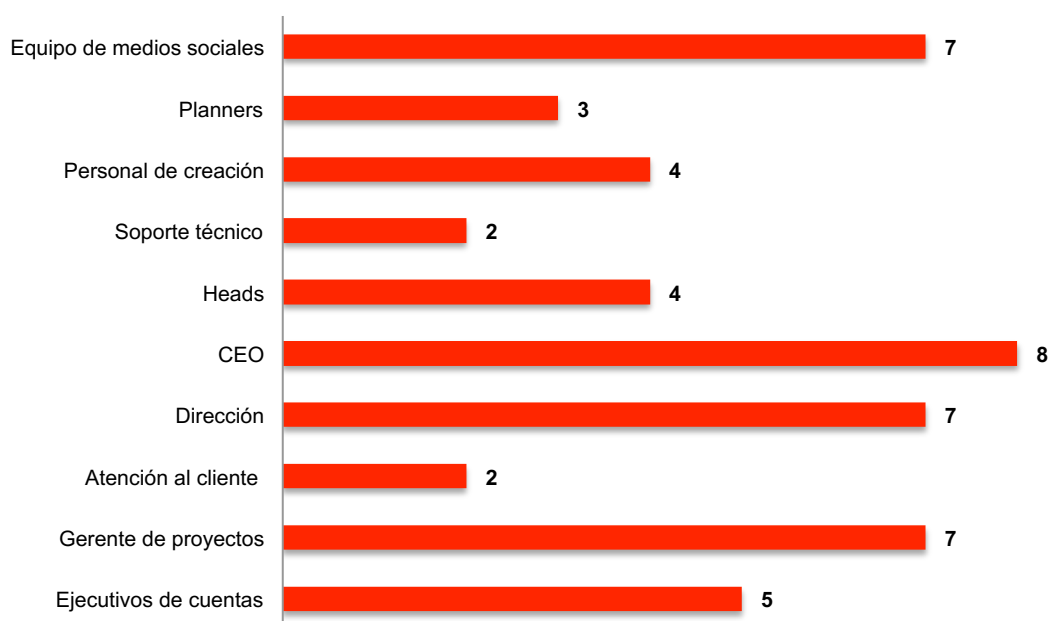
En este sentido, se ha preguntado a las agencias cuáles son los profesionales que están en la línea de frente con los clientes. Concretamente se ha buscado entender cuáles son las funciones que tienen interacción directa con los clientes, permitiendo hacer un puente entre la agencia y la marca y dando lugar a la percepción que el cliente tiene de la empresa. Se ha podido observar que en las agencias de Brasil la atención al cliente comanda la relación con los mismos, seguida del CEO de la agencia, del equipo de medios sociales y de los gerentes de proyectos.

Gráfico 27. Profesionales de las agencias brasileñas que tienen interacción directa con los clientes



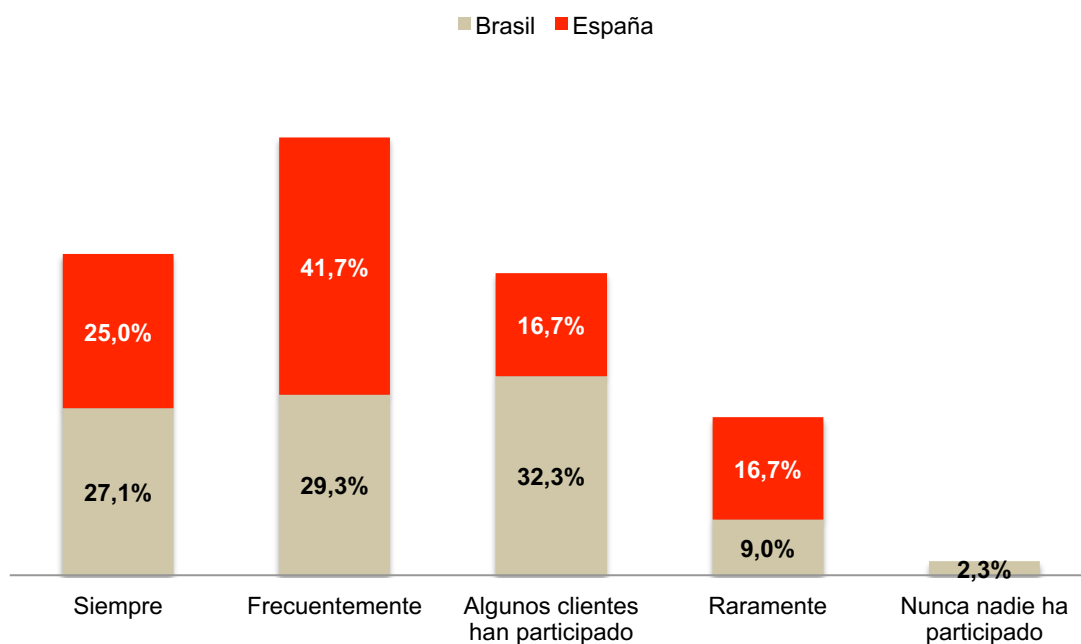
Sin embargo, en el caso español el responsable principal de dicha interacción es el CEO de la agencia, después viene la dirección, el equipo de medios sociales y el gerente de proyectos. Se nota una similitud entre los dos países, lo que es bueno para el sector, pues se puede entrenar dichos perfiles para que representen bien sus agencias.

Gráfico 28. Profesionales de las agencias españolas que tienen interacción directa con los clientes



Es fundamental que la relación con clientes esté basada en el respeto a sus intereses, además de priorizar la solución de problemas. López Lita (2001, p. 242) advierte que ahora “el anunciante tiene una mayor formación y por lo tanto, desde ese punto de vista, el papel de la agencia es el de un cooperador necesario, pero cooperado”. Por ello, se ha preguntado a los participantes del estudio si en sus agencias los clientes poseen la libertad de poder participar activamente en la creación de soluciones innovadoras. En las agencias brasileñas muchos profesionales dijeron que los clientes participan siempre o frecuentemente, llegando a sumar en las dos categorías 56,4%. En lo que respecta a España, dichas categorías sumadas han alcanzado 66,7%. De ese modo, se puede inferir que la tendencia señalada por López Lita (2001, p. 242) se está concretando, aún más cuando dice que “el anunciante hoy quiere dar de sí mismo y quiere participar de una manera mucho más activa a la hora de determinar cuál debería ser su planificación estratégica”.

Gráfico 29. Participación de los clientes en la creación de soluciones innovadoras

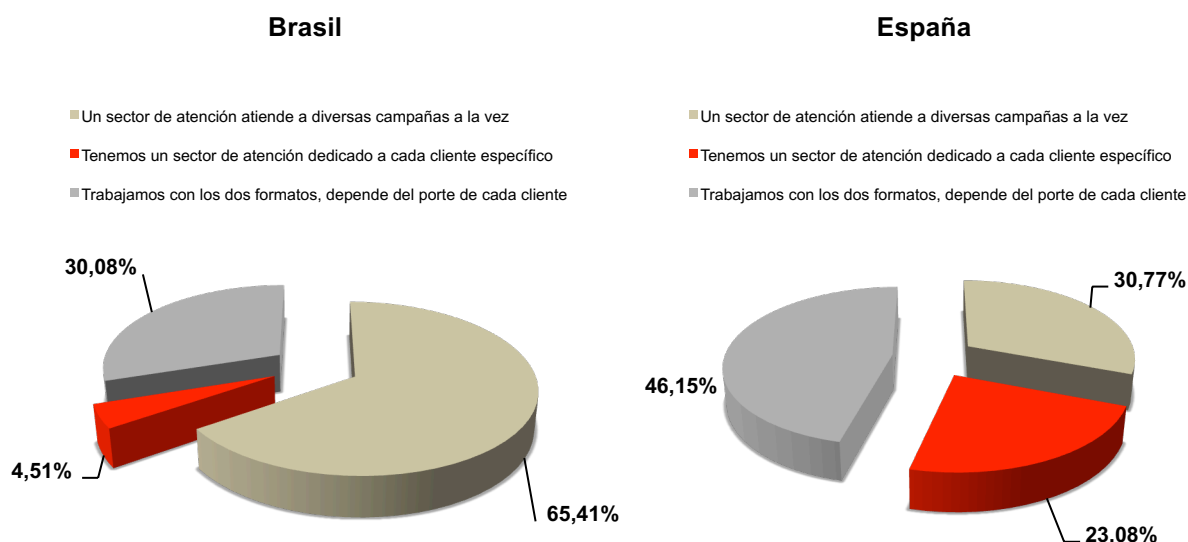


Los datos llevan a pensar que las agencias tienen que ser receptivas y hacer las cosas de un modo distinto para abarcar las sugerencias que pueden surgir en el camino. De manera que no hay espacio para lucha de egos cuando se trata de proponer soluciones para la situación de una marca. Los profesionales del equipo de la agencia, sobre todo los que actúan con planificación estratégica y creación, deben estar preparados para tener la opinión del cliente en cuenta y oírlo en el *brainstorm*. En este aspecto se establece el proceso de co-creación, donde los clientes participan de la generación de valor de la agencia, lo que repercute sus propias marcas.

Por otra parte, hay que entender cuál es el tipo de atención que las agencias dedican a sus clientes. Hay tres tipos de atención al cliente que son más comunes en las empresas de publicidad: (1) un profesional de atención al cliente que se dedica a atender varios clientes a la vez, (2) un profesional de atención al cliente dedicado con exclusividad a su cliente, (3) algunas agencias trabajan con los dos formatos, y eligen uno u otro dependiendo del porte de cada cliente. En Brasil se observa que es más común que el profesional de atención al cliente atienda a diversos clientes a la vez (65,41%), mientras en España se verifica que las agencias optan por la mezcla de los dos formatos (46,15%). Dicha información es importante

porque los costes de mantener un profesional con dedicación exclusiva son más altos, además de ser necesarios muchos encargos del mismo cliente para evitar que el empleado no tenga trabajo que hacer en determinados momentos temporales.

Gráfico 30. Atención de las agencias de Brasil y España a los clientes



5.3.6. Segmentos de clientes

Definir los segmentos de clientes que la agencia tiene como objetivo influye en su propuesta de valor, ya que se puede crear valor de maneras distintas de acuerdo al grupo de clientes que interese.

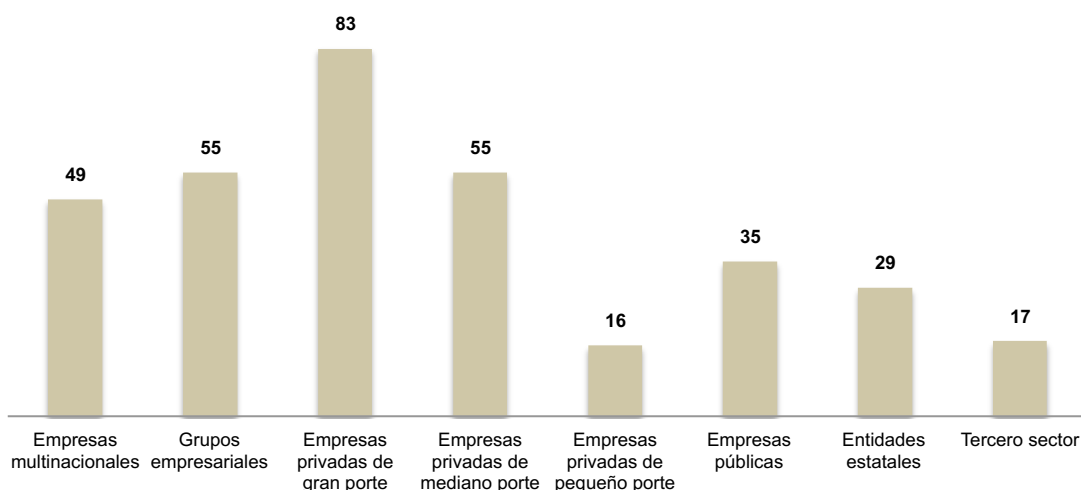
Se ha preguntado a los participantes en el cuestionario, cuáles son los principales grupos de clientes que sus agencias atienden a día de hoy. Tras el análisis de las respuestas se ha podido observar que las agencias brasileñas están más enfocadas en atender empresas privadas de pequeño, mediano y grande porte. Pero, en España el escenario cambia y se prefiere las empresas multinacionales. Otro dato que destaca es que las agencias españolas participantes no atienden a empresas públicas, entidades estatales, ni a empresas del tercer sector.

Gráfico 31. Tipos de clientes que las agencias atienden



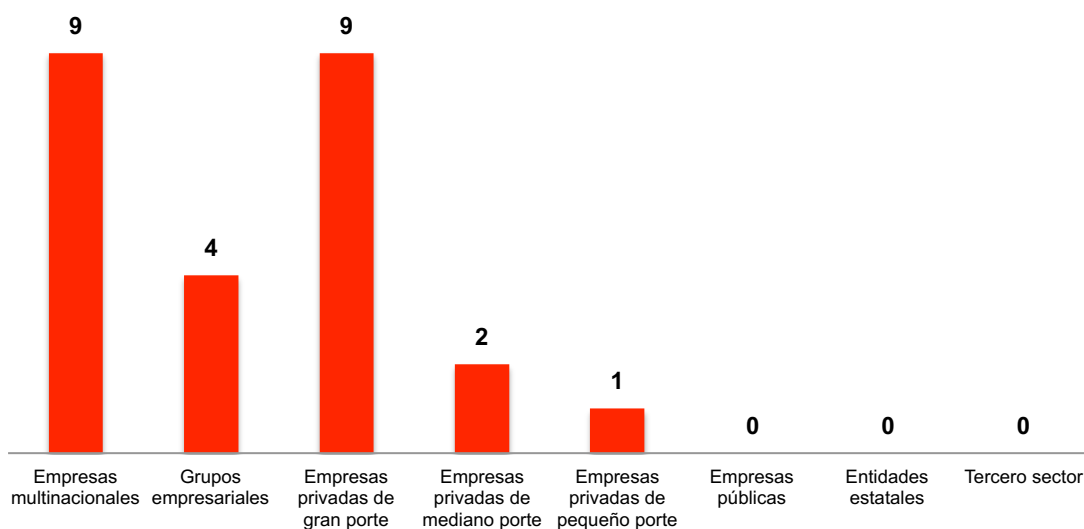
Pero al preguntar sobre los sectores a los que las agencias pretenden ampliar su participación durante los próximos 5 años, se nota un cambio de posición de las agencias en Brasil, que en general quieren ampliar su participación a grupos empresariales, más bien porque de ese modo se puede conquistar la cuenta de varias marcas que pertenecen al mismo grupo.

Gráfico 32. Sectores a los que las agencias de Brasil pretenden ampliar su participación durante los próximos 5 años



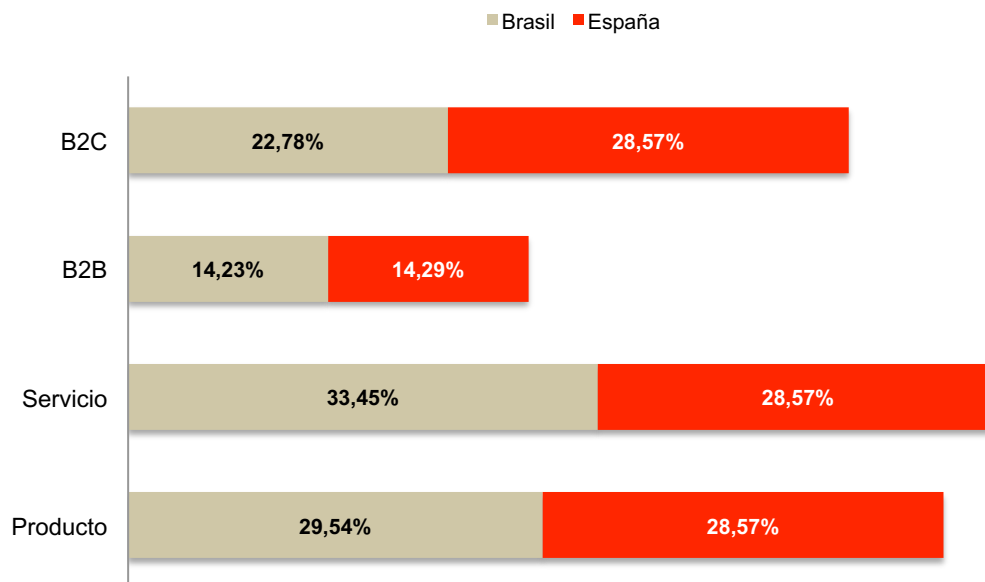
Por su parte las agencias españolas desean tener más participación entre empresas de grande porte y aún más en empresas multinacionales. Este último grupo puede ser muy estratégico, pues dichas empresas suelen elegir una única agencia para atenderles en varios países, lo que brinda a las agencias la posibilidad de actuar más allá de sus fronteras, además de recibir más comisión, ya que la tendencia es comprar más espacios publicitarios.

Gráfico 33. Sectores a los que las agencias de España pretenden ampliar su participación durante los próximos 5 años

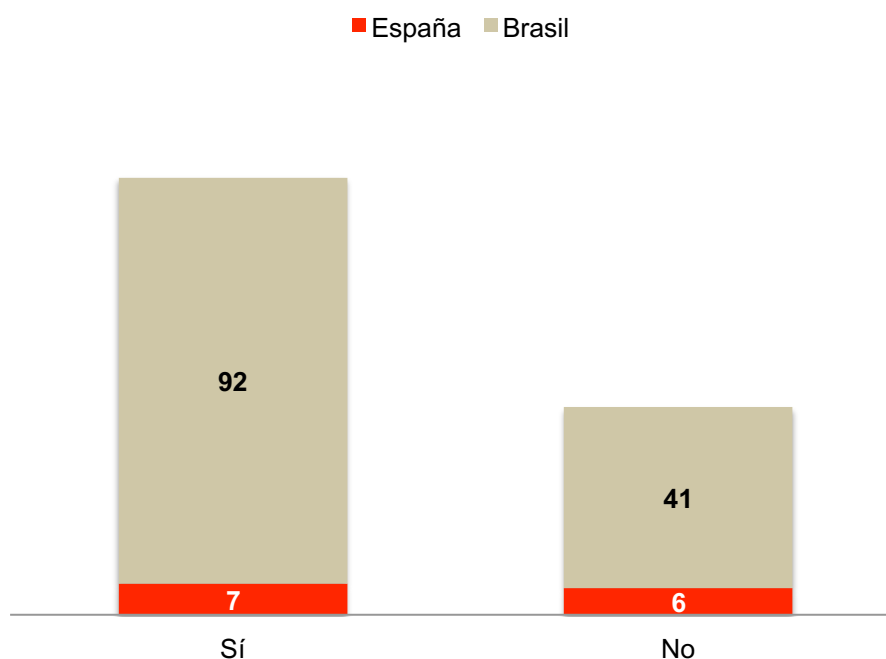


En lo que respecta al tipo de negocio de los clientes que las agencias atienden, se observa que en Brasil hay una mayor concentración de empresas de servicios y B2C (*Business to Consumer*). Por otro lado, en España, se nota una equidad en la distribución del tipo de clientes con un mismo porcentaje para empresas de servicios, productos y B2C.

Gráfico 34. Tipo de clientes que las agencias atienden



También se ha buscado saber si las agencias participantes en la investigación son proveedoras de servicios para agencias tradicionales u offline. Se ha constatado que en los dos países gran parte de las agencias digitales atienden este grupo de clientes, llegando a 69,2% en Brasil y 53,8% en España.

Gráfico 35. ¿Su agencia atiende a agencias tradicionales u offline?

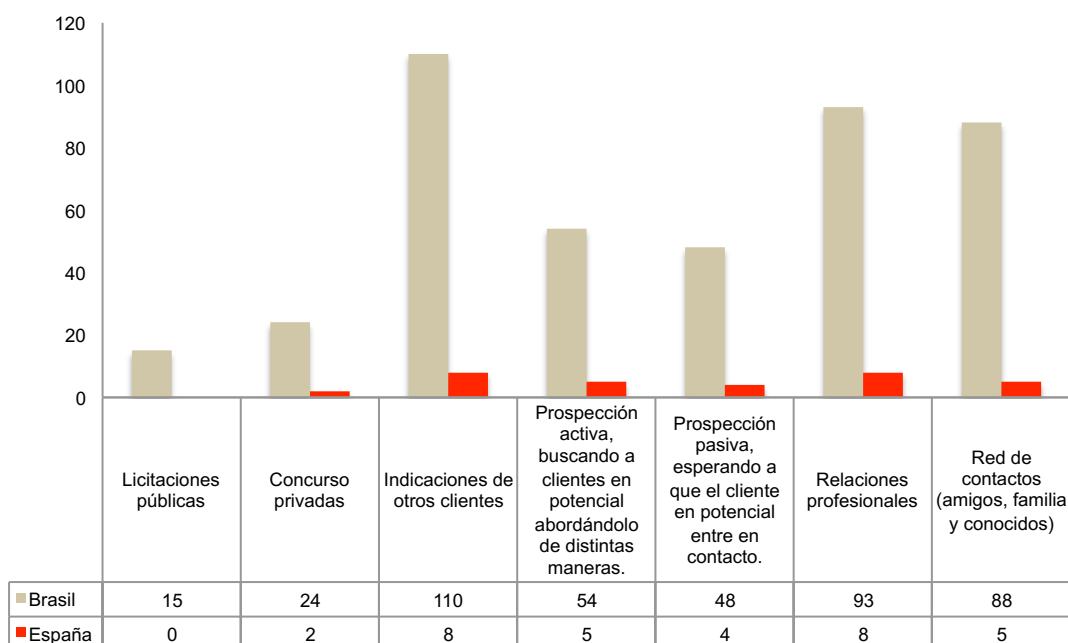
5.3.7. Canales

En este bloque de construcción del *Business Model Canvas* se describe cómo una agencia se comunica e intenta influir en sus segmentos de clientes para entregar su propuesta de valor. Sobre este aspecto se ha preguntado cuáles son los medios por los cuales las agencias se comunican con el mercado. Se ha apreciado que en Brasil se utiliza en mayor parte los medios sociales, el “boca a boca” y la página web de la agencia. En el caso de España destaca la boca a boca y el *site*. Suele ser común que las agencias no dediquen demasiada atención a su propio posicionamiento en el mercado. Los datos reflejan que estas empresas ponen en un segundo lugar estar activamente involucradas con su comunicación por medio de materiales institucionales, marketing directo, anuncios en medios especializados, publicaciones de la agencia y participación en eventos.

Gráfico 36. Canales de comunicación de las agencias con el mercado



También se ha preguntado sobre los métodos de captación de nuevos clientes que resultan ser más eficaces en las agencias de cada país. Tras lo que se ha podido evidenciar que la indicación de otros clientes es lo que trae más resultados tanto en agencias españolas cuanto brasileñas. Dicho dato demuestra la importancia de proporcionar una buena experiencia para los clientes y encontrar medios para tener una relación saludable con ellos. En segundo lugar, las relaciones profesionales se destacan como un buen método de captación. Les sigue la red de contacto, lo que refuerza que es fundamental hacer *networking* aprovechando la oportunidad en los eventos, trabajos, Internet, e incluso dar a conocer a sus amigos y familiares lo que es su trabajo y lo profesional que es uno.

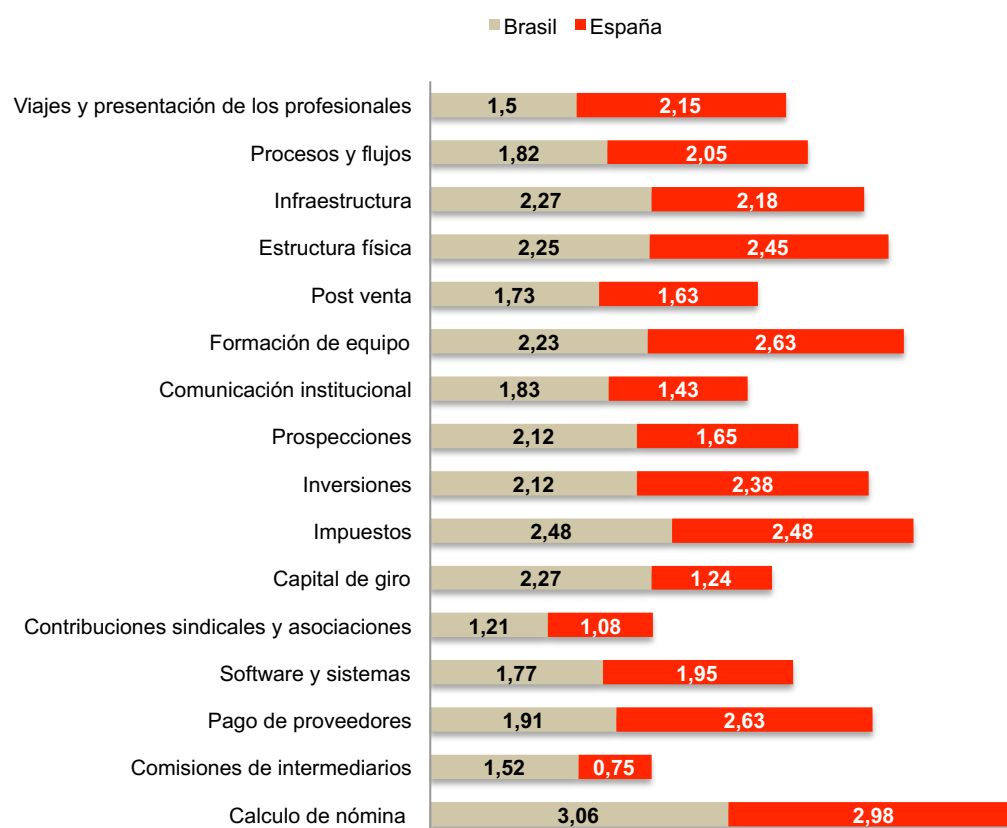
Gráfico 37. Métodos de captación de clientes más eficaces para las agencias de Brasil y España

5.3.8. Estructura de costes

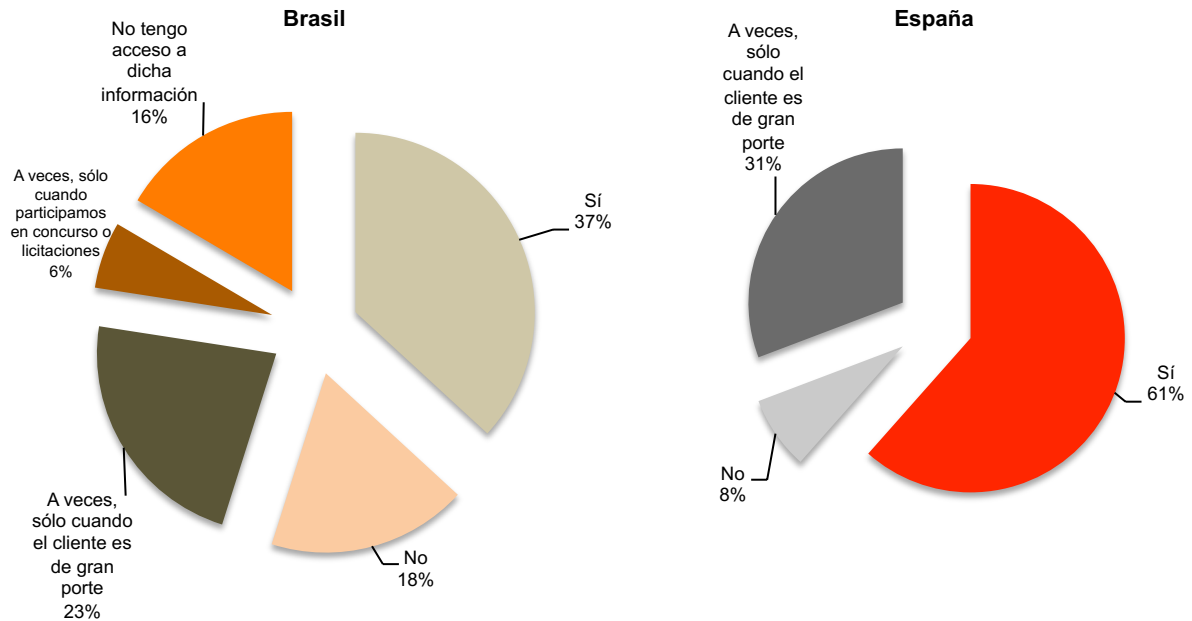
Hace falta comprender los costes involucrados en el modelo de negocio de una agencia para entender cuánto se destina a la generación de valor para los clientes. Especialmente si se está en un negocio movido por el valor, es decir, las agencias no centran sus esfuerzos en controlar sus costes y sí están enfocadas en crear valor para las marcas, pues su propuesta de valor tiene una elevada calidad y un elevado grado de servicio personalizado.

Al solicitar a los participantes que evaluaran en una escala de 0 a 5 el grado de participación de cada ítem en la estructura de costes de sus agencias, se verifica que el cálculo de la nómina es lo que más dinero supone en los dos países, lo que tiene total sentido, ya que, como se considera en el apartado 5.3.4., los profesionales de calidad son imprescindible para que dichas agencias generen valor para sus clientes. En segundo lugar, están los impuestos, que tanto en Brasil como en España pesan en la estructura de costes de las agencias creativas digitales.

Gráfico 38. Participación de cada ítem dentro de la estructura de costes de las agencias

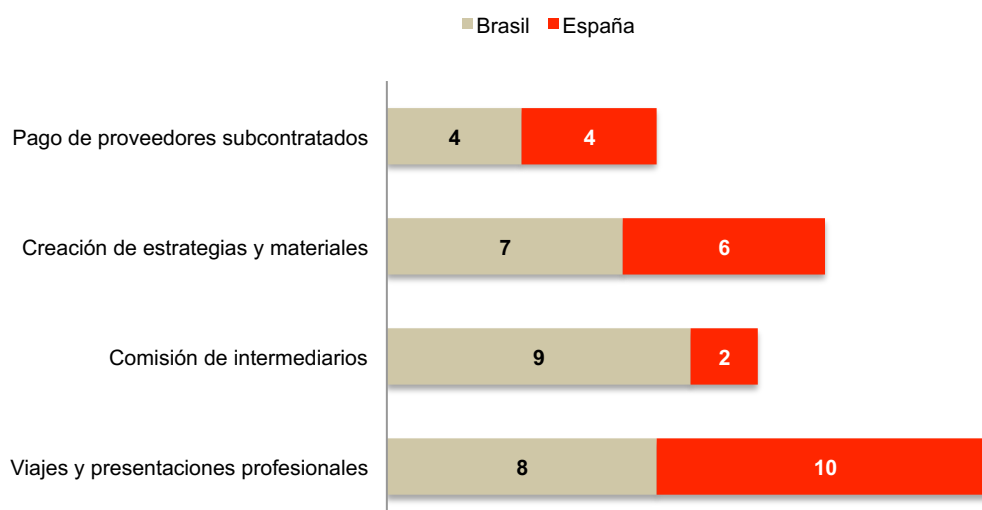


Por otra parte, hacía falta saber si la prospección de cuentas genera costes a las agencias, evidenciándose en los dos países que sí que hay costes previos a la contratación de la agencia, con un porcentaje del 37% en Brasil y del 61% en España. Como gran parte de los profesionales brasileños que han participado en el estudio son gestores operacionales o parte del equipo de las agencias, fue marcada la falta de acceso a esta información en el 16% de las respuestas. Además, según un 29% de respuestas, en Brasil el grupo de captación de clientes sólo genera costes a veces, cuando el cliente es de gran porte, o se participa en un concurso o licitación. Se ha discutido en el capítulo 4 sobre la complejidad de la remuneración de los concursos, pero hay una dicotomía en el mercado y no se logra definir si es justo que las empresas paguen a las agencias o no.

Gráfico 39. ¿La prospección de cuentas le genera costes a su agencia?

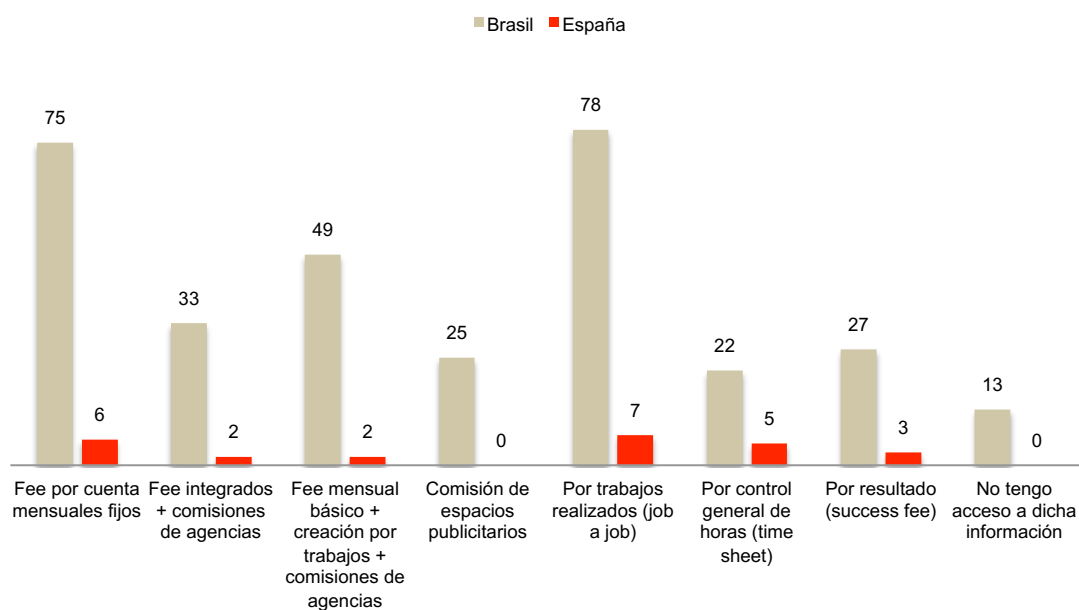
Además, se ha preguntado cuáles son los costes involucrados en la prospección de cuentas. En Brasil se gasta más con comisión de intermediarios, luego viajes y presentaciones profesionales. En España los costes son mayores en viajes y presentaciones profesionales. Se nota que las agencias brasileñas tienen que sucumbir a la cultura de lobbies que hay en el país. Aunque estos grupos de presión no estén regulados, se puede ver que sí que ellos forman parte de la realidad del negocio de agencias creativas en dicho país.

Gráfico 40. Costes involucrados en la prospección de clientes



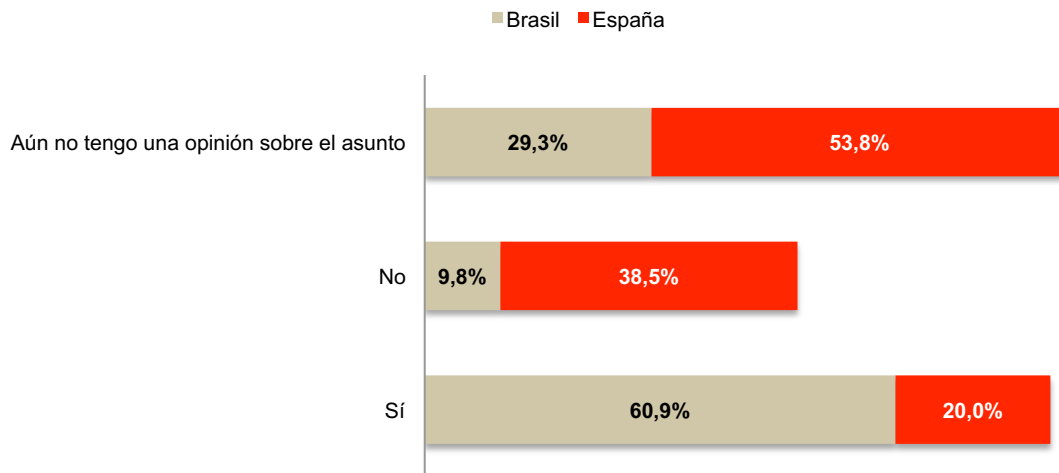
5.3.9. Fuentes de ingresos

Con respecto a las fuentes de ingresos de una agencia creativa digital, hay que identificar la incidencia de cada modelo de remuneración en la facturación de la empresa. En ese sentido, se ha preguntado sobre los formatos de ingresos practicados por las agencias participantes del estudio, y se ha constatado una similitud entre los dos países, situándose en ambos casos en primer lugar por trabajo realizado (job a job) y en segunda posición el *fee* mensual fijo. El cobro por trabajo realizado dificulta la previsión del presupuesto de la empresa, ya que no se sabe de antemano el importe que cada cliente va a abonar. Dicho hecho impacta en las decisiones necesarias para formar la estructura de coste de cada cliente, al no tener la información de cuánto se va a facturar.

Gráfico 41. Formato de ingresos de las agencias creativas digitales

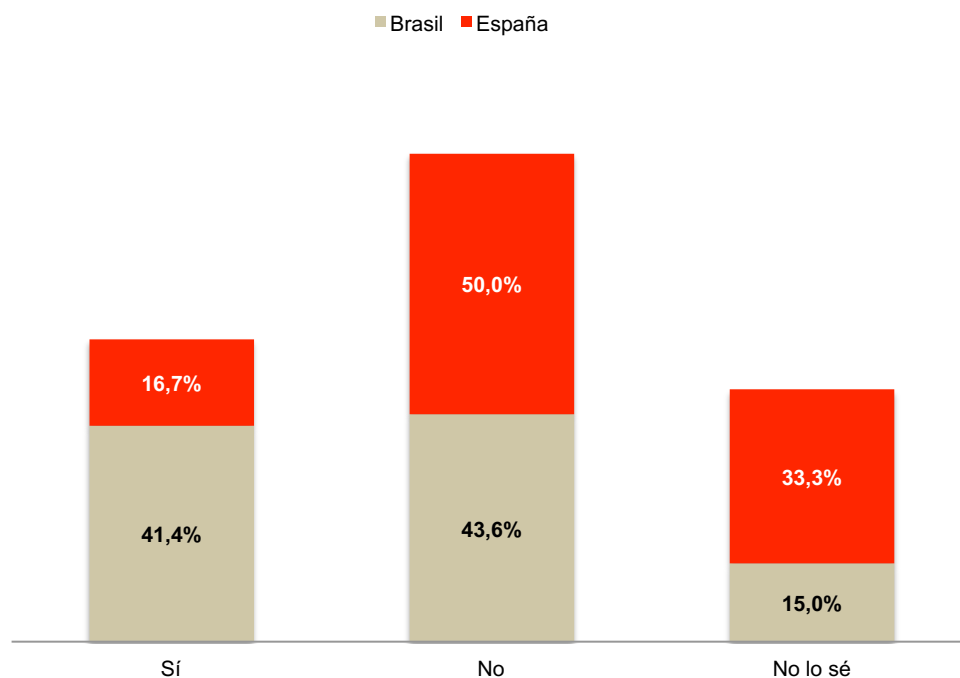
Además, se ha buscado saber si las agencias participantes están de acuerdo con la comisión en la compra de espacios publicitarios. En Brasil la mayor parte de los profesionales participantes están de acuerdo con dicho sistema de remuneración, con una representatividad de 60,9%. En España el 38,5% de la gente que ha contestado al cuestionario dice que no está de acuerdo. Es un dato importante, pues demuestra que en España las agencias se han acostumbrado a la figura de las centrales de compra, en tanto que en Brasil todavía la compra de espacios publicitarios sigue siendo realizada por agencias.

Gráfico 42. ¿Está de acuerdo con el sistema de comisiones por servicio para agencias digitales?



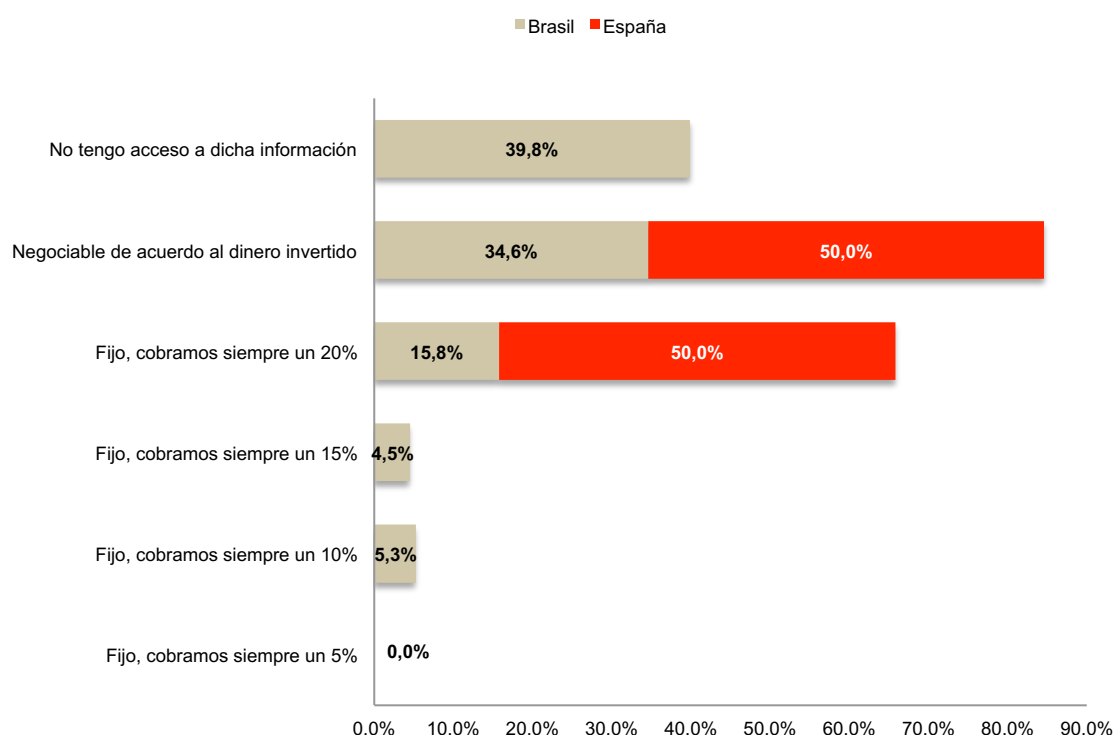
Pero cuando se pregunta si la agencia trabaja con la remuneración por comisión, se percibe que el 41,4% de las agencias brasileñas afirman que cobran comisión, mientras que en el caso de las españolas el 50% dice que no trabaja con comisión.

Gráfico 43. ¿Su agencia trabaja con el sistema de comisión?



Además, se ha investigado sobre el porcentaje de comisión que las agencias que trabajan con dicho sistema de remuneración practican. Se ha visto que en los dos países es negociable de acuerdo al dinero invertido, pero se sabe que en Brasil se regula por ley el cobro del 20%, así que no todas las agencias participantes del estudio siguen este aspecto legal. En España sólo dos agencias de las que han colaborado en el estudio reciben comisiones, por lo que no es un volumen significativo para llegar a conclusiones en este sentido.

Gráfico 44. Porcentaje de comisión cobrado por las agencias



5.4. *Business Model Canvas* de las agencias creativas digitales

El *Business Model Canvas* de las agencias creativas digitales da respuesta al objetivo general de la investigación, es decir, la verificación del modelo de negocio de las agencias creativas brasileñas y españolas que ofrecen servicios digitales. Mediante el análisis de las casi 200 agencias participantes en el estudio, ha sido posible separar los componentes básicos de los elementos que más influyen en el modelo de negocio de las agencias creativas digitales. Aunque no se puede decir si existe una práctica estándar en el modelo de negocio de estas empresas, es posible diseñar un mapa de negocio que sirve como guía estratégico de las agencias digitales que ya están en el mercado, al tiempo que también puede ser utilizado por aquellos que deseen ingresar en este segmento.

Cuadro 3. *Business Model Canvas* de las agencias creativas digitales tras la investigación exploratoria en Brasil y España

Partners clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas estratégicas con proveedores para subcontratarlos en servicios como: freelancers, productoras digitales, productoras de radiotelevisión, productora de videojuegos y fábricas de aplicaciones (APP). - Entidades de clase - Grupos de agencias de publicidad - Agencias creativas digitales competidoras, ya sean especializadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación, desarrollo y manutención de estrategias de comunicación, que nacen desde una perspectiva digital, abarcando todos tipos de soluciones interactivas. No se detienen en la atmósfera digital, piensan en la experiencia del usuario como un todo y luego subcontratan proveedores para ejecutar las demás disciplinas necesarias en la entrega de resultados reales 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega y mensuración de resultados reales para el cliente - Procesos de trabajo - Cumplimiento de los plazos - Profesionales de calidad - Reputación de la agencia - Creatividad e innovación - Portafolio de clientes - Casos de éxito - Premios 	<ul style="list-style-type: none"> - Relación personal dedicada con exclusividad - Relación personal donde un profesional atiende varios clientes - Co-creación 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas multinacionales - Empresas privadas de pequeño, mediano y grande porte - Agencias tradicionales u offline - Empresas públicas - Gobiernos

<p>o <i>full service</i></p> <p>Obs: En Brasil se destacan los grupos de presión</p>	<p>para el negocio del cliente.</p>	<p>- Relación con el mercado</p> <p>- Capacidad de ejecución de ideas</p>		
	<p>Recursos clave</p> <p>- Profesionales cualificados</p> <p>- Flujo de trabajo</p> <p>- Softwares operacionales y herramientas de análisis</p> <p>- Estructura operacional</p> <p>- Relación con el mercado</p>		<p>Canales</p> <p>- Canales propios (site, medios sociales, aplicativos e etc.)</p>	
<p>Estructura de costes</p> <p>- Calculo de nómina</p> <p>- Comisiones de intermediarios</p> <p>- Proveedores</p> <p>- Softwares y sistemas</p> <p>- Impuestos</p> <p>- Inversiones</p> <p>- Prospecciones</p> <p>- Formación de equipo</p> <p>- Estructura física</p> <p>- Infraestructura</p> <p>- Procesos y flujos</p> <p>- Viajes y presentación de los profesionales</p>			<p>Fuentes de rendimiento</p> <p>- Fee mensual fijo</p> <p>- Remuneración por resultados - Sucess Fee</p> <p>- Comisión en la compra de medios</p> <p>- Remuneración por trabajo o proyectos - Job a job</p> <p>- Banco de horas - Time sheet</p> <p>- Formato mixto de remuneración</p>	

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

6. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Gracias al análisis llevado a término en la presente investigación se ha podido llegar a las conclusiones que se detallan seguidamente, y en las que se muestra la verificación de las hipótesis de partida.

Así pues, se puede comprobar que se cumple la primera hipótesis planteada, en la que se afirma que las agencias creativas digitales de Brasil y España carecen de un sistema estándar en lo que a remuneración se refiere, por lo que a día de hoy siguen los patrones ya predeterminados por las agencias de publicidad tradicionales. En este sentido, el estudio ha comprobado que en Brasil todavía el formato de comisión en la compra de espacios publicitarios es muy utilizado como formato de remuneración, pero en España, con el crecimiento de las agencias de medios, se percibe que son muy pocos los casos donde las agencias creativas digitales trabajan con comisión. Además, se observa que en los dos países las agencias creativas digitales siguen utilizando el formato de cobro por honorarios para tener ingresos fijos mensual por cuentas, pero han incorporado el cobro de remuneración variable por trabajo realizado (*job a job*). Se ha comprobado que también se remunera por proyecto, caso en el que suelen hacer el cálculo del valor a ser cobrado sobre una estimativa de horas que se van a dedicar. También están adhiriéndose a la remuneración por resultado (*sucess fee*). Pero dichos formatos no permiten que la empresa tenga una previsión de ingresos mensual, lo que dificulta la gestión de los costes. De ese modo, se puede constatar que hay una marcada tendencia en el mercado a adoptar un formato mixto de remuneración, mezclando el pago por honorarios (*fee*) y el pago variable por resultados, lo que exige que las agencias presenten estrategias creativas que garanticen la entrega de resultados a sus

clientes. El formato de remuneración variable, basado en los resultados es arriesgado, pero también muestra una tendencia de uso de una estrategia agresiva de adquisición de nuevos clientes, ya que las agencias ofrecen como propuesta principal de valor la entrega de los resultados reales de negocio. Dicho formato de remuneración demuestra que los empresarios tienen una gran confianza en el trabajo desarrollado por su equipo, en que lograrán el resultado prometido, pues no se está hablando de indicadores que midan la eficacia de la comunicación en los medios, pero sí que se enfatiza la agregación de valor de la creatividad para generar negocio para las marcas. Se puede decir, por tanto, que en gran parte siguen los mismos patrones de las agencias tradicionales, aunque el sector intenta innovar aprovechando los sistemas de mensuración de performance que los nuevos medios ofrecen.

En lo que respecta a la segunda hipótesis planteada, se ha comprobado que no responde a la realidad del mercado. Ya que no se puede decir que las agencias creativas digitales no conozcan su propuesta de valor, sí que la conocen, pero no están seguras de que sus servicios lleguen a atender la expectativa de sus clientes. Se puede decir que las agencias distinguen la propuesta de valor esperada por sus clientes, pero no tienen su negocio dirigido a entregarla. Se centran en aspectos formales de la gestión empresarial y en el cumplimiento de plazos y no consiguen enfocarse en la entrega de su propuesta de valor principal: entregar soluciones creativas e innovadoras que puedan añadir valor real al negocio de sus clientes. Esto demuestra que ya no vivimos en los años *Mad Men*⁶¹, donde podía haber profesionales de la publicidad desacoplados, y aún así tener el reconocimiento por medio de premios. Hoy en día el mercado demanda un mayor conocimiento técnico para garantizar los resultados esperados por los clientes. Además, en este punto se ha identificado la necesidad de comprender la percepción de los clientes acerca de la entrega de valor de sus agencias. Verificar dicha percepción del cliente es imprescindible para decir si las agencias entregan el valor esperado por ellos.

En lo que se refiere a la tercera hipótesis de partida, en la que se afirmaba que tanto el mercado europeo, representado por España, como el mercado de América del Sur, representado por Brasil, tienen más similitudes que diferencias con respecto al modelo de negocio de las agencias creativas digitales, se ha podido

⁶¹ *Mad Men* es una galardonada serie dramática estadounidense de televisión, creada y producida por Matthew Weiner, que se centra en una agencia de publicidad en los años 60.

comprobar la veracidad de la misma en gran parte de los bloques de construcción del *Business Model Canvas*. Las diferencias más marcadas están en usar *lobbies* como parte de los *partners* clave y en el cobro de comisión sobre la compra de espacios publicitarios como formato de remuneración. En los demás bloques se percibe que todos los aspectos son utilizados en los dos países, apareciendo en mayor o menor grado en Brasil o en España, pero ha sido posible definir un único *Business Model Canvas* para los dos.

Con todo, la investigación ha logrado sus objetivos, pues se ha podido apreciar que las agencias de Brasil y España tienen un modelo de negocio que se destaca por tener muchos aspectos en común. Además, se han identificado los elementos que componen dicho modelo de negocio, especialmente respecto a dos factores: la propuesta de valor y la generación de ingresos para la empresa, así como sus puntos en común y diferencias. Por otra parte, se ha elaborado el *Business Model Canvas* de las agencias creativas digitales, que es resultado de haber logrado evidenciar un patrón de modelo de negocio intercontinental.

Se ha llegado también a la conclusión de que la división de las agencias en digitales y tradicionales dentro de poco no tendrá sentido, ya que el objetivo es proporcionar la mejor experiencia con la marca al público. Por ello, como análisis prospectivo, se puede decir que en un futuro próximo todos los medios se dirigirán hacia el digital, pues el entorno digital ha transformado el comportamiento de las personas. Así, las agencias creativas tienden a ofrecer una estrategia *on/off* para sus clientes, y establecer alianzas clave para la plena aplicación del trabajo, a través de subcontratación de otros proveedores o de *freelancers*. En este sentido, el centro de atención no ha de ser el tipo de plataforma a utilizar, ha de ser el usuario.

Se ha apreciado igualmente que el ámbito de trabajo de las agencias hoy en día va más allá de las tradicionales acciones publicitarias, dando cabida a otro tipo de acciones vinculadas a la tecnología e innovación, ya que las agencias ofrecen servicios de campañas, programas y plataformas, como se ha reflejado en el capítulo 3. Por otro lado, la co-creación es una tendencia en la relación de la agencia con los clientes, lo que demuestra la descentralización de la creatividad, al atender las expectativas del cliente de considerar la agencia como un cooperador en la búsqueda de soluciones.

BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DE CONSULTA

Fuentes bibliográficas

Aced, C., Sanagustín, E., & Llodra, B. (2009). La visibilidad, hoy. *Visibilidad: Como gestionar la reputación en internet* (pp. 13-23). Barcelona: Gestión 2000.

Ad. (2014). *Estudio de honorarios de las agencias digitales y servicios de marketing*. Madrid: Agencias Digitales.

Adigital. (2014). *Memoria de actividades*.

AERCE. (2015). *Guía técnica para la contratación de servicios de marketing y publicidad*.

Aguado Guadalupe, G. (1996). *OJD y el control de la difusión de prensa en España*. Barcelona: Ariel.

Aguado Guadalupe, G. (2008). Branded content más allá del product placement en la televisión digital: Advertainment y licensing. *Enlaces*, 8, 1-8.

Aguado Guadalupe, G. (2009). Estrategias interactivas en la publicidad de productos de especial regulación: Entre la internacionalización y la correulación. *Área Abierta*, 22, 1-10.

Aguado Guadalupe, G., & García, A. G. (2009). Del word-of mouth al marketing viral: Aspectos claves de la comunicación a través de redes sociales. *Revista Comunicación y Hombre*, 5, 41-51.

Alonso Coto, M. (2008). *El plan de marketing digital. Blended marketing como integración de acciones on y offline*. (1 ed.) Madrid: Pearson Educación.

Amit, R. y Zott, C. (2001). «*Value creation in e-Business*». *Strategic Management Journal*. 22, pp: 493-520.

Anderson, C. (2006). *La economía long tail. De los mercados de masas al triunfo de lo minoritario* [The Long Tail - Why the future of business is selling less of more] (Federico Villegas Silva Lezama Trans.). Barcelona: Ediciones Urano.

Appio, J., & Vieira, V. A. (2006). Uma aplicação prática da matriz BCG e análise SWOT: Um estudo de caso, *Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR*, Umuarama, 7, 121-138.

Aranda, D. (2005). El espectador excesivo (fan) y las comunidades on-line: Estudios de recepción y educación mediática en «Gran hermano». *Comunicar: Revista Científica Iberoamericana De Comunicación y Educación*, 25, 1-19.

Argueta, J. K. (2014). De la publicidad tradicional a la publicidad digital. Desafíos para agencias y profesionales. *XV Foro de Investigación en Comunicación*.

Babbie, E. (1986). *The practice of social research*. 4at ed. Belmont: Wadsworth Publ.

Bertazi, L. E. (2008). *Alternativas estratégicas para uma agência digital*. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

Berti, O. M. C. (2008). A teoria dos usos e graticações no YouTube: Um estudo sobre o movimento free hugs. *Razón y Palabra, Extra 2*, 1-16.

Burtenshaw, K., Mahon, N., & Barfoot, C. (2007). *Principios de publicidad. El proceso creativo: Agencias, campañas, medios, ideas, y dirección de arte*. (1ra ed.). Barcelona:

Editorial Gustavo Gili.

Bustamante, E. (2003). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*. (1ra ed.). Barcelona: Gedisa.

Bustamante, E. (2002). *Comunicación y cultura en la era digital: industrias, mercados y diversidad en España*. Barcelona: Gedisa.

Buzzi, G. (2009). *El modelo de la nueva agencia* (1ra ed.). Buenos Aires: Libro colaborativo.

Buzzi, G. (2013). *El modelo de la nueva agencia* (2nd ed.). Buenos Aires: Libro colaborativo.

Cachero, A. P., & Serrano, M. R. (2009). El advertainment como técnica de integración de la marca: Un estudio de the call y mission zero, de pirellifilm. *Congreso Internacional Brands Trends*, Valencia. 1-13.

Carazo, P. C. M. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, 20, 165-193.

Celaya, J. (2008). *La empresa en la web 2.0. El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.

Chalmers, A. F. (1988). *¿Qué es esa cosa llamada ciencia?* Argentina: Siglo XXI Editores.

Chiavenato, I. (2010). *Administração: Teoria, processo e prática* (4at. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Cheistwer, M. (2013). Liderando el cambio hasta la comunicación sustentable. In G. Buzzi (Ed.), *El modelo de la nueva agencia v.2 [E-book colaborativo]* (pp. 28-33). Argentina: Martín Hazan - Interact Argentina.

Chesbrough, H. y Rosenbloom, R. S (2002): «The Role of The Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies», *Industrial and Corporate Change*, vol. 11 (3), pp: 529-555.

Cillán, J. G., & Escudero, A. I. R. (1999). La investigación científica. In F. J. S. Sánchez (Ed.), *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas* (pp. 51-68). Madrid: Ediciones Pirámide.

Comisión Europea. (2006). La nueva definición de PYME. Guía del usuario y ejemplo de declaración. *Publicaciones De Empresa e Industria*,

Consumers Empowerment and Market Conduct (CEMC). (2013). *Empoderamiento del consumidor y conducta del mercado transparencia y divulgación de información*. Tailandia: Alliance for Financial Inclusion.

Corredor Lanas P. & Farfán Montero, J. (2010). Demandas y formación: Nuevos perfiles profesionales para la publicidad en España. *Pensar la Publicidad*, vol.4, núm. 1, 97-116.

Croft, S. (2003). *Managing corporate reputation: The new currency*. Londres: GBR: Thorogood.

Croll, A., & Power, S. (2010). In Calderón V. M. R., Sánchez S. P. (Eds.), *Técnicas de Monitorización Web* [Complete Web Monitoring] (J. G. Ibarréz Trans.). Madrid: Ediciones Anaya Multimedia.

Croll, A., & Power, S. (2010). *Técnicas de monitorización web*. Madrid: Ediciones Anaya Multimedia.

Dalmonte, E. F. (2008). A hipótese dos usos e gratificações aplicada à internet: Deslocamentos conceituais. *Contemporanea*, 6 (Dezembro), 1-17.

Deheinzelin, L. (2011). *Economía creativa, sostenibilidad y su relación con futuros deseables*

(5th ed.). México: Revista Mexicana de Bachillerato a Distancia.

Del Río, J. P. (2007). *Gestión creativa de la agencia de publicidad* (1ra ed.). Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.

Del Valle, J. (2013). Renovarse o morir: Nuevos modelos de negocio para una creatividad democratizada. In G. Buzzi (Ed.), *El modelo de la nueva agencia v.2 [E-book colaborativo]* (pp. 28-33). Argentina: Martín Hazan - Interact Argentina.

Díaz-Espina, C. (2013). Modelos de negocio y medios online. Aproximación teórica a la cuestión. *Razón y Palabra*, vol. 18, núm.83, 2-16.

Digital Marketing Depot. (2014). *Market intelligence report: Digital advertising agencies 2014: A Buyer's guide*. (Report). Estados Unidos: Digital Marketing Depot.

Doganova, L.; Eyquem-Renault, M. What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, v. 38, n. 10, p. 1559-1570. doi: 10.1016/j.respol.2009.08.002, 2009.

Eco, U. (1977). *Cómo se hace una tesis* (8th ed.). Barcelona: Editorial Gedisa.

Eco, U. (2006). *Cómo se hace una tesis* [Come si fa una tesi di laurea] (L. Baranda, A. C. Ibáñez Trans.). (8th ed.). Barcelona: Gedisa.

Etayo Pérez, C., & Del Río, J. P. (2008). Influencia de los factores humanos sobre la creatividad en las agencias de publicidad. *Zer*, 13, 197-219.

Ethiraj, S.; Guler, I. y Singh, H. (2000). *The impact of electronic technologies on firms and its implications for competitive advantage*, Working Paper, The Warthon School, pp: 1-40.

Faerman, J. (2010). *Faceboom. Facebook, el nuevo fenómeno de masa*. Barcelona: Alienta

Editorial.

Fernández Barros, M. (2014). Creatividad, innovación y trabajo en las agencias publicitarias en la era digital. *Razón y Palabra*, vol. 18, núm. 83, 2-18.

Fernandéz, E. S. M., García, M. L. M., & Jiménez, F. B. (2008). Social media marketing, redes sociales y metaversos. *Brasil*, 17, 353-366.

Fernandéz, Ó. R., Pablo, S. B., & Egea, R. T. (2010). In Calderón V. M. R., Pérez-Rubín S. K. (Eds.), *Facebook: Aplicaciones profesionales y de empresa*. Madrid: Ediciones Anaya Multimedia.

Flores Vivar, J. M. (2009). Apuntes para la reinención de los medios. *Contexto Digital*, 7, 185-199.

Flores Vivar, J. M. (2009). Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales. *Comunicar*, (33), 73-81.

Fontella, O. M. (2013). Agências digitais e a sociologia de um novo mercado: Ação coletiva e interesses empresariais na coordenação de uma esfera mercantil de Internet. XVI *Congresso Brasileiro de Sociologia*.

Fumero, A., & Roca, G. (2007). *Web 2.0* Fundación Orange.

Fundación Telefónica. (2009). *10 años de sociedad de la información. La sociedad de la información en España 2009*. Madrid: Arial.

Gabriel, M. (2010). *Marketing na era digital: Conceitos, plataformas e estratégias*. São Paulo: Novatec Editora.

Galán, J. (2008). Gestión vectorial de la imagen corporativa. *Razón y Palabra*, vol. 13, núm.

65, 1-13.

Galán Gamero, J. (2008). Concepto y evolución de la empresa informativa. In G. Aguado, J., Galán, J. Fernández-Beaumont & J. L. García (Ed.), *Organización y gestión de la empresa informativa* (pp. 19-32). Madrid: Síntesis.

García, I. (2014). *Human media. Las personas en la era de Internet* (1ra ed.). Alcalá la Real (Jaén): Editorial Formación Alcalá.

García Uceda, M. (2011). Las claves de la publicidad. (6et ed.) Madrid: Esic Editorial.

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5th ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Gonçalves, J. E. L. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*, 40, 6-19.

Grant, R. M. (2014). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. (8 ed.). Pamplona: Thomson Reuters.

Grant, R. (2005). Teoría de los usos y gratificaciones. In R. West, & L. Turner (Eds.), *Teoría de la comunicación: análisis y aplicación* (1ra ed.). Madrid: McGraw-Hill/ Interamericana de España.

Halpern, D. (2009). Diarios on line: Efectos de los comentarios generados por usuarios. *Cuadernos de Información*, 24, (Enero-Junio), 29-40.

Haninen, L., & Morera Hernández, C. (2013). Comunicación 360º y publicidad social en «Pastillas contra el dolor ajeno»: Análisis de caso. *Pensar La Publicidad*, 7, 275-293.

Haza, A. R. G. (2008). Redes sociales y propiedad intelectual. Dos mundos obligados a entenderse. *Telos*, 76 (Julio-Septiembre)

Hernández, M.I.S., Iglesias, M.C.B. (2007). Explorando relación entre la reputación corporativa y el employer branding. *Conocimiento, Innovación y Emprendedores: Camino Al Futuro*.

Herrera, P., & Celaya, J. (2007). *Comunicación empresarial 2.0*. Barcelona: Grupo BMPO Ediciones.

Hoque, F. (2000). *e-Enterprise, Business Models, Architecture and componets*, Cambridge University Press, Nueva York.

Horkeheimer, M., & Adorno, T. (1988). *Dialéctica del iluminismo, la industria cultural. Iluminismo como mistificación de las masas*. Buenos Aires: Sudamericana.

IAB Spain. (2010). *Buenas prácticas para la convocatoria de concursos creativos de publicidad digital*. Madrid.

Japiassu, H. (1976). *Interdisciplinaridade e patologia do saber*. Rio de Janeiro: Imago.

JEGI & IAB. (2012). *The social media ecosystem report: Rise of users, intelligence and operating systems*. New York: The Jordan Edmiston Group Inc. and Interactive Advertising Bureau.

Jenkis, H. (2008). *Convergence culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. [Convergence Culture] (P. H. Lazcano Trans.). Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

Kaufman, A. (1979). Identifying and solving problems. *Needs Assessment*, (University Associates), 65-68.

Kotler, P. (1998). *Administração de marketing* (5ta ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Kunsch, M. M. K. (2003). Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus.

Lamas, C. (2004). Audiencias en internet. *Congreso Iberoamericano De Periodismo Digital*.

Laufer, D., & Greco, S. (2013). La nueva agencia deberá contar historias. In G. Buzzi (Ed.), *El modelo de la nueva agencia v.2 [E-book colaborativo]* (pp. 28-33). Argentina: Martín Hazan - Interact Argentina.

Liberos, E., Núñez, Á., Bareño, R., García del Poyo, R., Gutiérrez-Ulecia, J. C., & Pino, G. (2013). *El libro del marketing interactivo y la publicidad digital* (1 ed.). Madrid: Esic Editorial.

López Font, L. (2005). Agencia de publicidad: La reinención constante. *Questiones Publicitarias*, 1, 99-118.

López Lita, R. (2001). *Las agencias de publicidad: Evolución y posicionamiento futuro* (1ra ed.). Castelló de la Plana: Publicaciones de la Universitat Jaume I.

López, S. R. (2006). Cultura y medios. De la escuela de Frankfurt a la convergencia multimedia. *Ámbitos*, 15, 59-74.

Lorenzo, I. F., & Aguerrebere, P. M. (2014). *Gestión empresarial de la agencia de publicidad* (1ra ed.). España: Ediciones Díaz de Santos.

Macedo, M. (2008). A teoria dos usos e gratificações nas entidades do terceiro setor no Brasil. *Razón y Palabra*, vol. 14, núm. 70, 1-10.

Mallia, K. L., & Windels, K. (2011). Will changing media change the world? An exploratory investigation of the impact of digital advertising on opportunities for creative women. *Journal of Interactive Advertising*, 11, 30/08/2015.

Manual de orientação para atuação em redes sociais (2012). Brasília, DF: Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República.

Maqueira, J. M., & Bruque, S. (2009). *Marketing 2.0. El nuevo Marketing en la Web de las Redes Sociales*. Madrid: RA-MA Editorial.

Marconi, M. d. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5th ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Mahadevan, B. (2000): «*Busienss Models for Internet-Based ECommerce: An Anatomy*», California Management Review, 42, 4, pp: 55-69.

Mallia , K.L. y Windels , K. (2011): «Will Changing Media Change the World? An Exploratory Investigation of the Impact of Digital Advertising on Opportunities for Creative Women», Journal of Interactive Advertising, 11 (2), pp. 30-44.

Marques, H. R., Manfroí, J., Castilho, M. A., & Noal, M. L. (2006). *Metodologia da pesquisa e do trabalho científico* (2nd ed.). Campo Grande: Editora UCDB.

Martínez, T. L., & García, J. A. C. (2007). Internet y el valor de negocio. *Mediterráneo Económico*, 11, 397-415.

Maximiano, A. C. (2009). *Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital* (6ta ed.). São Paulo: Atlas.

McCarthy, A. (2013). *Worldwide ad spending forecast: emerging markets, mobile provide opportunities for growth*. (). Estados Unidos: eMarketer.

McLuhan, M. (1991). *La aldea global: Transformaciones en la vida y los medios de comunicación mundiales en el siglo XXI*. Barcelona: Gedisa.

Mcquail, D. (1997). *Introducción a los medios de comunicación de masas*. Barcelona: Paidós.

Mediavilla, J. C., & Vences, N. A. (2009). La nueva publicidad en videojuegos y dispositivos móviles: Advergaming 2.0. *Congreso Internacional Brand Trends*, Valencia. 17-27.

Mediavilla, J. C., & Vences, N. A. (2009). La nueva publicidad en videojuegos y dispositivos móviles: Advergaming 2.0. *Congreso Internacional Brand Trends*, Valencia. 17-27.

Moeller, L. H. & Landry, E.C. (2009). Os 4 pilares da lucratividade – como medir e maximizar o ROI em marketing. Rio de Janeiro: Elsevier.

Monteiro, D., & Azarite, R. (2012). *Monitoramento e métricas de mídias sociais: Do estagiário ao CEO* (1ª ed.). São Paulo: DVS Editora.

Morales, D. V. (2014). *Innovación y marketing de servicios en la era digital* (1ra ed.). Madrid: Esic Editorial.

Muniz, E. (2004). Publicidade e propaganda origens históricas. *Caderno Universitário*, 148.

Nafría, J. (2007). *Web 2.0. El usuario, el nuevo rey Internet*. Barcelona: Gestión 2000.

Nardo, M., Loi, M., Rosati, R., & Manca, A. (2011). *The consumer empowerment index*. Italy: JRC European Commission.

Naresh, K. M. (2004). *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado* (4th ed.). México: Pretice Hall.

Novales, J. M. A., (2001). Retos para las estrategias corporativas en la nueva economía. *ICE, Nueva Economía y Empresa*, 791 (abril-mayo), pp. 131-139.

Olivera, S. (2013). Más que un cambio de modelo, un cambio de sentido. In G. Buzzi (Ed.), *El modelo de la nueva agencia V.2 [e-book colaborativo]* (Martín Hazan - Interactiva Argentina ed., pp. 45-49).

Orofino, M. A. R. (2011). *Técnica de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócios*

Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology. A proposition in a design science approach*. Université de Lausanne. Ecole des Hautes Etudes Commerciales.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Criar modelos de negócios*. (Edgar Rocha Trans.). (1ra ed.) Alfragide - Portugal: Dom Quixote.

Palmgreen, P., & Lawrence A. Wenner & J.D. Rayburn II. (1980). Relations between gratifications sought and obtained. *Communication Research*, 7(2)

Pereira, U. N. C., Turrioni, J. B., & Pamplona, E. d. O. (2005). Avaliação de investimentos em tecnologia da informação - TI XXV *ENEGEP Porto Alegre*.

Pérez Ruiz, M. A. (1997). El papel de las agencias de publicidad en los contextos multinacionales, los nuevos escenarios de la publicidad: entre lo local y lo global. en Patricia Núñez (ed). Madrid: Edipo S. A.

Perlado Lamo de Espinosa, M. (2006). *Planificación de medios de comunicación de masas*. . Madrid: McGraw-Hill.

Perlado, M. (2013). Nuevas oportunidades en la comunicación digital: Nuevos perfiles y competencias. *Prospectivas y tendencias para la comunicación en el siglo XXI*. Madrid: CEU Ediciones, 429-440.

Perlado, M., & Rubio, J. (2012). El comunicador del siglo XXI: Las capacidades que demandan hoy los empleadores y su relación con las titulaciones universitarias. *IV Congreso*

Internacional Latina de Comunicación.

Pino, C., & Olivares, F. (2007). Brand placement y advertainment: Integración y fusión entre la ficción audiovisual y las marcas. *Zer*, 22, 341-367.

Piovesan, A., & Temporini, E. R. (1995). Pesquisa exploratória: Procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. *Revista Saúde Pública*, 4, 318-325.

Polit, D. F. & Hungler, B. P. (1987). *Nursing research: principles and methods*. 3rd ed. Philadelphia: J. B. Lippincott.

Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: Una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a La Economía*,

Porter, M. E. (2013). *Ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. (6ta ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.

Porter, M. y Millar, V. E. (1985): «How information gives you competitive advantage», *Harvard Business Review* (julio-agosto) pp: 149-160.

Prodanov, C. C., & Freita, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2nd ed.). Novo Hamburgo: Universidade Feevale.

Quijano, P. R., & Gutiérrez, E. O. (2010). Facebook o los nuevos rostros de la sociedad. *Virtualis*, núm. 2, 72-95.

Quintero, J. A. J., Obra, A. R. A., & Meléndez, A. P. (2000). Implicaciones estratégicas del comercio electrónico basado en Internet: Modelos de negocio y nuevos intermediarios. *Tribuna de Economía*, 783(Enero-Febrero), 63-78.

Rabaça, C. A., & Barbosa, G. (1987). *Dicionário de Comunicação*. São Paulo: Ática.

Rayport, J. F., & Sviokla, J. (1995). Exploiting the virtual value chain. *Harvard Business Review*, [Online], Fecha de consulta: 09/10/2015, Disponible en: <https://hbr.org/1995/11/exploiting-the-virtual-value-chain/ar/>.

Rapport, S. (2007): Lessons from online practice: new advertising models, *Journal Advertising Research*, 47 (2), pp. 135-141.

Roca, G. (2008). Soluciones para nuevas realidades. Modelos de negocio en las redes sociales. *Revista Telos*, 76 (Julio-Septiembre), 85-90.

Rodríguez Ardura, I. (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación: Una visión integrada en el marketing*. Barcelona: Editorial UOC.

Rodríguez Cortázar, J. F. Rumores y leyendas urbanas e internet., [Online], Fecha e consulta: 17/01/2010, Disponible en: <http://pascalfroissart.online.fr/3-cache/2004-cortazar.pdf>.

Rodríguez Ferrándiz, R. (2008). La publicidad como industria cultural. *Pensar la Publicidad*, Vol. II, 19-36.

RSW/AgencySearch. (2014). *Agency-marketer business report. Agency and marketer perspective on the business of advertising and marketing*.

Russell, J. T., Lane, R. W., & King, K. W. *Publicidad* (16th ed.) México: Pearson Educación.

Sánchez Guzmán, J. R. (1976). *Breve historia de la publicidad*. Madrid: Pirámide.

Sánchez, J. I. L., & Sandulli, F. D. (2007). Evolución de los modelos de negocios en internet: situación actual en España de la economía digital. *Economía industrial*, 364, 213-229.

Sánchez, M. M. (2009). Social shopping: La lanzadera de ventas. *MK: Marketing + Ventas*, 252, 18-27.

Schmitz, A. A. (2008). *AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO. Gestão, desafios e oportunidades* (2da ed.). São Paulo: Combook.

Schmitt, B. H. (2003). *Customer Experience Management: a revolutionary approach to connecting with your customers*. Dublin: John Wiley & Sons.

Silva, D. A. A. (2007). *Manual para la elaboración y presentación de trabajos académicos escritos*. Bogotá: Creative Commos.

SoDA. (2014). *The SoDA report*. United States, New York.

Stalman, A. (2014). *BrandOffOn. El branding del futuro* (1ra ed.). Barcelona: Gestión 2000.

Testal, C. G. (2000). Pagos, micropagos e Internet. *El Profesional de la Información*, 9 (Enero-Febrero), 11-19.

Torres, F. S. (2007). Enterprise 2.0: Ventajas y riesgos *Comunicaciones World*, 224, 26-31.

Trampos.Co, & Alma Beta. (2015). *O raio x dos profissionais de mídias sociais*. São Paulo: Trampos.Co; Alma Beta.

Trevisan, N. M. (2003). O mito da comunicação integrada. *Revista Imes*. (enero-junio), pp.47-57.

Trías, S. Z. (2012). *Guía a la redacción en el estilo APA* (6th ed.). Porto Rico: Universidad Metropolitana.

Universal McCann research. (2009). *Power to the people - social media tracker wave 4*.

Vagas, F. S. (2004). *Más allá de Internet: La red universal digital X-economía y nuevo entorno tecnosocial*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Valbuena de la Fuente, F. (1997). Teoría sobre usos y gratificaciones. *Teoría general de la información*. Madrid: Editorial Noesis.

Valle, J. d. (2013). Renovarse o morir: Nuevos modelos de negocio para una creatividad democratizada. In G. Buzzi (Ed.), *El modelo de la nueva agencia v.2 [E-book colaborativo]* (pp. 53-56). Argentina: Martín Hazan - Interact Argentina.

Vences, N. A. (2007). *La publicidad en periódicos electrónicos: Creación y evaluación de un modelo de eficacia*. Universidad Complutense de Madrid: Madrid.

Vicente, J. L. (2005). Inteligencia colectiva en la web 2.0. *Zemos* 98, 7(Marzo), 15.03.2010.

Williams, T. (2013). *Progressive agency business models*. Salt Lake City: 4A's.

Williams, T. (2013). Your agency in 30 seconds: Four questions that define agency positioning. Retrieved from Your Agency in 30 Seconds: Four Questions That Define Agency Positioning

Yanaze, M. H., Freire, O., & Senise, D. (2010). *Retorno de investimentos em comunicação: Avaliação e mensuração*. São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora.

Zott, C., & Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: Creación de valor en tiempos de cambio. *Universe Business Review*, 115-121.

Zott, C., & Amit, R. (2010). La importancia de innovar en el modelo de negocio. *Revista De Antiguos Alumnos Del IEEM*, 65-70.

ZOTT, Ch. (2000), «Strategies for value creation in e-commerce: Best practice in Europe», *European Management Journal*, octubre, vol. 18, Iss. 5, pp: 462.

OTRAS FUENTES

Africa. (2015). Agência Africa /Zero. [Online], Fecha de consulta: 17/08/2015, Disponible en: <http://en.africa.com.br/zero/>

Africa (agência de publicidade). [Online, Wikipedia], Fecha de consulta: 22/07/2015, Disponible en: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Africa_\(agência_de_publicidade\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Africa_(agência_de_publicidade))

AgênciaClick isobar. [Online, Wikipedia], Fecha de consulta: 05/10/2015, Disponible en: https://pt.wikipedia.org/wiki/AgênciaClick_Isobar

Álvarez, J. T. *Propuestas para un nuevo modelo de negocio en la industria de la comunicación*. [Online, Universidad de Santiago], Fecha de consulta: 05/09/2015. Disponible en: http://e-pol.com.ar/newsmatic/usr/475/4337/houleccion12previsiones_neg_com_dic_10.pdf

Anderson, M. (2014). *88% of consumers trust online reviews as much as personal recommendations*. [Online, Search Engine Land], Fecha de consulta: 09/08/2015, Disponible en: <http://searchengineland.com/88-consumers-trust-online-reviews-much-personal-recommendations-195803>

Bassi, S. (2015). Investimento publicitário em internet crescerá 15% no Brasil em 2015. [Online, Computer World], Fecha de consulta: 08/09/2015, Disponible en: <http://computerworld.com.br/investimento-publicitario-em-internet-crescera-15-no-brasil-em-2015>

BNDES. Porte de empresa. [Online], Fecha de consulta: 18/10/2015, Disponible en: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html

Buzzi, G. (Coord.) (2009). *Nuevo modelo de negocio para la agencia de publicidad*. (2005). [Online], Fecha de consulta; 10/05/2010, Disponible en:

<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/agencias/nuevo-modelo-de-negocio-para-la-agencia-de-publicidad/#sthash.b3vK8gcW.dpuf>

Cirurgeda, E. (2015). ¿Qué es el modelo Canvas? [Online], Fecha de consulta: 25/09/2015, Disponible en: <http://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2766918-que-modelo-canvas>.

Deloitte. *Consumo móvil en España 2014 revolución y evolución*. [Online, Deloitte], Fecha de consulta: 15/10/2015, Disponible en: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/tecnologia-media-telecomunicaciones/Deloitte_ES_TMT_Consumo-movil-espana-2014-def.pdf

Deloitte. (2009). *Generation Y: Powerhouse of the global economy. A challenge and opportunity for employers*. [Online, Deloitte], Fecha de consulta: 15/10/2015, Disponible en: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-consulting-hc-generationy-snapshot-041509.pdf>

Elissat, D. (2014). Digital maturity: Refining the agency service model. [Online, Engine Digital], Fecha de consulta: 11/11/2015, Disponible en: <http://enginedigital.com/perspectives/2014/01/digital-maturity-refining-the-agency-service-model-2/>

eMarketer. (2011). *The advertiser-agency gap in digital spending priorities*.

eMarketer. (2013). *Online, offline marketing budgets worldwide to rise in 2013*.

eMarketer, & White Horse. (2010). B2B marketers gain ground with social. [Online, eMarketer.com] Fecha de consulta: 30/05/2010, Disponible en: <http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1007717>

Fletcher, D. (2010). How Facebook is redefining privacy. [Online, Times], Fecha de consulta: 03/06/2010, Disponible en: <http://www.time.com/time/business/article/0,8599,1990582,00.html>

Franceschi-Bicchieral, L. (2012). *The evolution of digital advertising [infographic]*. [Online,

Mashable], Fecha de consulta: 27/07/2015, Disponible en: http://mashable.com/2012/09/25/the-evolution-of-digital-advertising-infographic/#g1g1_V.JQqgx

Gomez, J. (2014). ¿El empoderamiento del consumidor puede ser un obstáculo para las marcas? [Online, Merca2.0], Fecha de consulta: 15/11/2014, Disponible en: <http://www.merca20.com/el-empoderamiento-del-consumidor-puede-ser-un-obstaculo-para-las-marcas/>

Grupo ABC. [Online], Fecha de consulta: 10/09/2015, Disponible en: http://www.grupoabc.com/default/pt_BR/nossas-empresas

Herrera Echenique, R. El valor de la reputación corporativa en la organización del siglo XXI. [Online], Fecha de consulta: 22/08/2015, Disponible en: <http://www.reddircom.org/textos/valorreputacion.pdf>

IAB Spain. *Libro blanco de compra programática y RTB*. [Online, IAB Spain], Fecha de consulta: 15/09/2015, Disponible en: <http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2014/09/Libro-blanco-de-Compra-Programática-y-RTB.pdf>

IAB Spain. (2013). *ABC de agencias creativas digitales*. [Online, IAB Spain], Fecha de consulta: 10/10/2014, Disponible en: http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2013/06/ABC_Agencias_Creativas_Digitales.pdf

IAB Spain. (2009). *Estudio sobre redes sociales en Internet*. [Online, IAB Spain], Fecha de consulta: 02/01/2010, Disponible en: http://www.iabspain.net/ver.php?mod=descargas&id_categoria=4,14,40,17

IAB Spain. (2015). *La inversión en publicidad digital en 2014 ha sido de 1.065,6M, un crecimiento del 9,9% respecto a 2013*. [Online, IAB Spain], Fecha de consulta: 10/10/2014, Disponible en: <http://www.iabspain.net/noticias/la-inversion-en-publicidad-digital-en-2014-ha-sido-de-1-0656-me-un-crecimiento-del-99-respecto-a-2013/>

Insley, J. (2010). *FarmVille user runs up £900 debt. A 12-year-old boy spent £625 on his mother's credit card and £288 of his own savings on Facebook game FarmVille*. [Online, The Guardian], Fecha de consulta: 20/06/2010, Disponible en: <http://www.guardian.co.uk/money/2010/apr/07/farmville-user-debt-facebook>

Jaokar, A., & Fish, T. (2006). [Online, Mobile web 2.0]. Fecha de consulta: 13/06/2010, Disponible en: <http://mobileweb20.futuretext.com/>

Kemp, M.B. y Kim, P. (2008). *The Connected Agency, Marketers: Partner with an agency that listens instead of shouts*, Forrester Research Inc. Fecha de consulta: 07/05/2013, Disponible en: <http://www.forrester.com/The+Connected+Agency/fulltext/-/E-RES43875?docid=43875>.

López, J. C. (2014). *La moda del big data: ¿En qué consiste en realidad?* [Online, El Economista], Fecha de consulta: 09/08/2015, Disponible en: <http://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/5578707/02/14/La-moda-del-Big-Data-En-que-consiste-en-realidad.html>

McAfee, A. (2009). *Enterprise 2.0 is a crock*: Discuss, Havard University. Fecha de consulta: 22/05/2010, Disponible en: http://andrewmcafee.org/2006/05/enterprise_20_version_20/

Meeting Professional Incentive. (2009). *Eventview 2009*. Fecha de consulta: 07/06/2010, Disponible en: http://www.mpiweb.org/CMS/uploadedFiles/Research_and_Whitepapers/EventView2009NorthAmericaReport.pdf

Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. [Online, Sebrae], Fecha de consulta: 10/10/2015, Disponible en: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>

Micro e pequenas empresas são 99% do total no país, mostra pesquisa. (2012).[Online, G1], Fecha de consulta: 10/10/2015, Disponible en: <http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2012/02/micro-e-pequenas-empresas-sao-99-do-total-no-pais-mostra-pesquisa.html>

Milton, N. (2010). *Facebook will allow users to share location*. [Online, New York Times], Fecha de consulta: 17/06/2010, Disponible en: <http://bits.blogs.nytimes.com/2010/03/09/facebook-will->

[allow-users-to-share-location/](#)

Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (2015). *Retrato de las pyme 2015*. [Online, Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa], Fecha de consulta: 06/11/2015, Disponible en: http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2015.pdf

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (2008). *Libro blanco de los contenidos digitales en España 2008*. [Online], Fecha de consulta: 16/04/2010, Disponible en: <http://www.red.es/publicaciones/articles/id/2660/libro-blanco-contenidos-digitales-2008.html>

Proxima, (2015). “O modelo tradicional de agência de propaganda está quebrado” afirma presidente mundial da pepsico. [Online], Fecha de consulta: 20/11/2015, Disponible en: <http://www.proxima.com.br/home/criacao/2015/10/19/O-modelo-tradicional-de-agencia-de-propaganda-esta-quebrado-afirma-Presidente-Mundial-da-Pepsico.html>

Que. (2010). El 'quit facebook day' logra que 34.000 personas se vayan de la red social. Fecha de consulta: 06/03/2010, Disponible en: <http://www.que.es/tecnologia/novedades/201006011639-quit-facebook-day-logra-34.000.html>

Razorfish (company). [Online, Wikipedia], Fecha de consulta: 05/10/2015, Disponible en: [https://en.wikipedia.org/wiki/Razorfish_\(company\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Razorfish_(company))

Reuters. (2010). *Facebook, más rentable de lo que se creía*. [Online, Reuters], Fecha de consulta: 18/06/2010/2010, Disponible en: <http://es.reuters.com/article/esEuroRpt/idESMAE65H01420100618>

San Cristóbal, J. (2013). *Activismo digital: La otra plataforma democrática para los movimientos sociales*. [Online, DiarioUCHile], Fecha de consulta: 22/11/2014, Disponible en: <http://radio.uchile.cl/2013/10/27/activismo-digital-la-otra-plataforma-democrática-para-los-movimientos-sociales>

Sant'Iago, M. (2008). *Uma breve história das agências de publicidade e a Internet*. [Online] Fecha de consulta: 10/10/2015, Disponible en: <http://marcelosant-iago.com/2008/05/05/uma-breve-historia-das-agencias-de-publicidade-e-a-internet/>

Santos, G. E. O. *Cálculo amostral*: Calculadora on-line. Fecha de consulta: 08/09/2014, Disponible en: <http://www.calculoamostral.vai.la>

Siefert, G. (2009). *Customer Experience Model*. Fecha de consulta: 17/07/2015. Disponible en: <https://customerexperienceblog.wordpress.com/2009/06/23/customer-experience-model/>

Steel, E., & Vascellaro, J. E. (2010). Facebook, MySpace confront privacy loophole. [Online, The Wall Street Journal], Fecha de consulta: 01/06/2010, Disponible en: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704513104575256701215465596.html>

Sybase 365. (2010). *Comercio móvil + CRM móvil. Aceptación y uso por parte del consumidor*. [Online], Fecha de consulta: 13/06/2010, Disponible en: <http://recursos.anuncios.com/files/356/09.pdf>

Syncapse. (2010). *The value of a facebook fan an empirical review*. [Online, SynCapse], Fecha de consulta: 21/06/2010, Disponible en: <http://www.syncapse.com/media/syncapse-value-of-a-facebook-fan.pdf>

Tedeschi, B. (2006). Like shopping? Social networking? Try social shopping. [Online, New York Times], Fecha de consulta: 12/06/2010, Disponible en: http://www.nytimes.com/2006/09/11/technology/11ecom.html?_r=0

Timoteo Alvaréz, J. (2011). *Propuestas para un nuevo modelo de negocio en la industria de la comunicación*. Universidad de Santiago, pp. 1-22. [Online] Fecha de acceso: 10/08/2015, Disponible en: http://www.jesustimoteo.net/pdf/UCM/HPU%202011-2012/houleccion12previsiones_neg_com_dic_10.pdf

Turnau, A. (2012). *The 5 C's of social media*. [Online, 6S Marketing], Fecha de consulta 10/10/2015, Disponible en: <http://www.6smarketing.com/blog/5-cs-of-social-media-marketing/>

Vieira, S. *Raciocínio criativo na publicidade*. [Online], Fecha de consulta: 30/08/2015, Disponible en: <http://www.inovaconsulting.com.br/arquivos/raciocinio->

[criativo.pdf](#)

Williams, T. (2010a). *Agency, brand thyself*. [Online, SlideShare], Fecha de consulta: 20/05/2015, Disponible en: http://pt.slideshare.net/ignitiongroup/agency-brand-thyself?next_slideshow=2

Williams, T. (2010b). *A new definition of creativity for ad agencies*. [Online, Ignition Group], Fecha de consulta: 20/05/2015, Disponible en: <http://www.ignitiongroup.com/red-paper/a-new-definition-of-creativity-for-ad-agencies/>

Williams, T. (2013). *Auditing your agency's business model*. [Online, SlideShare], Fecha de consulta: 20/05/2015, Disponible en: <http://pt.slideshare.net/ignitiongroup/auditing-your-agencys-business-model?related=1>

Williams, T. (2015). *A mind map of the 2020 agency*. [Online, Ignition Group], Fecha de consulta: 20/05/2015, Disponible en: <http://www.ignitiongroup.com/propulsion-blog-post/mind-map-foundations-of-the-2020-agency/>

York, E. B. (2010). McDonald's to use Facebook's upcoming location feature. Disponible en: http://adage.com/digital/article?article_id=143742

Zanelato, E. D. (2012). *Nizan guanaes lança africa zero*. [Online, Meia & Mensagem], Fecha de consulta: 11/11/2015, Disponible en: <http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/noticias/2012/09/03/Nizan-Guanaes-lanca-Africa-Zero>

Zwilling, M. (2014). *'Customer experience' is today's business benchmark*. [Online, Forbes], Fecha de consulta: 17/07/2015, Disponible en: <http://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2014/03/10/customer-experience-is-todays-business-benchmark/>

ANEXOS

Anexo 1

Divulgação do questionário em Brasil

Procuro diretores, gerentes, coordenadores e supervisores que atuam em agências que oferecem serviços de comunicação digital.

Sou a Danila Dourado, publicitária e doutoranda em comunicação digital pela UC3M de Madri. O motivo do meu contato é que estou procurando diretores, gerentes, coordenadores e supervisores que atuam em agências que oferecem digital, e você se encaixa nesse perfil. Estou realizando uma pesquisa que busca entender qual é o modelo de negócio das agências digitais do Brasil. Preciso da sua ajuda, por favor, responda o questionário e me ajude a desbravar o desconhecido: <https://modeloagenciadigital.typeform.com/to/ubJDUG>

Em março de 2016 divulgarei um informe exclusivo para os participantes com toda a análise da investigação, onde farei uma análise comparativa entre os mercados do Brasil e Espanha. Meu objetivo é verificar se as agências dos três países usam padrões estabelecidos para criar valor intangível para os clientes e, por fim, definir como funciona a monetização da prestação de serviços. São só poucas perguntas, mas que têm uma grande intenção: dar mais um passo para a estruturação do mercado de comunicação digital do nosso país. A identificação não é obrigatória, assim que você poderá participar, sem necessariamente ter que dizer quem é.

A causa é nobre e tenho certeza que, direta ou indiretamente, você será impactado pelos frutos que ela produzirá no nosso mercado.

Abraços,

Danila Dourado



Anexo 2

Divulgación del cuestionario en España

Se necesita la colaboración de directivos y gestores que trabajen en agencias creativas que ofrezcan servicios digitales.

Soy estudiante de Doctorado en el ámbito de la investigación en medios de comunicación en la Universidad Carlos III de Madrid y estoy desarrollando una investigación con el intento de identificar los distintos modelos de negocios usados por las agencias creativas españolas que ofrecen servicios digitales. Haré un estudio comparativo entre Brasil y España, países de dos continentes distintos y que, de algún modo, se destacan en su región. El objetivo es entender si hay estándares en nuestro mercado o si cada agencia funciona de acuerdo con sus propios medios. Rellenar el cuestionario tardará solo algunos minutos, pero tenga por seguro que este tiempo aportará mucho para la estructuración de nuestro sector. Por ello le ruego colabore en las respuestas: <https://modeloagenciadigital.typeform.com/to/AXqc2q>

Saludos,

Danila Dourado

Cel: (61) 8261-1190

Blog: www.daniladourado.com.br

Email: dourado.danila@gmail.com

SlideShare: www.slideshare.net/daniladourado



Anexo 3

Preguntas del cuestionario en español

Hola,

Me llamo Danila Dourado, soy doctoranda en Investigación en Medios de Comunicación (Comunicación Digital) por la Universidad Carlos III de Madrid y estoy desarrollando una investigación para intentar identificar los distintos modelos de negocios usados por las agencias digitales españolas. En este momento nos ayudará a entender si existen estándares en nuestro mercado o si cada agencia funciona de acuerdo con sus propios medios. Esto tardará sólo algunos minutos, pero tenga por seguro que este tiempo aportará mucho para la estructuración de nuestro sector. Contamos con su sinceridad en esta difícil tarea de explorar lo desconocido y promover la innovación.

PRESENTACIÓN

PRESENTACIÓN + RECONOCIMIENTO

1. ¿Trabaja en una agencia donde ofrecen servicios digitales?
 - a. ☐ Sí
 - b. ☐ No

2. ¿Cuál es el nombre de la agencia donde trabaja?

3. ¿Cuál es su función en esa agencia digital?
 - a. ☐ Socio fundador o socio titular
 - b. ☐ Socio inversionista
 - c. ☐ Socio accionista
 - d. ☐ Director estratégico
 - e. ☐ Gestor operacional
 - f. ☐ Soy parte del equipo operacional
 - g. ☐ Soy parte del equipo administrativo/financiero

4. ¿En qué provincia está ubicada su agencia?
 - 1) ☐ Albacete
 - 2) ☐ Alicante
 - 3) ☐ Almería
 - 4) ☐ Álava
 - 5) ☐ Asturias
 - 6) ☐ Ávila
 - 7) ☐ Badajoz
 - 8) ☐ Islas Baleares
 - 9) ☐ Barcelona
 - 10) ☐ Bizkaia
 - 11) ☐ Burgos
 - 12) ☐ Cáceres

- 13) () Cádiz
- 14) () Cantabria
- 15) () Castellón
- 16) () Ciudad Real
- 17) () Córdoba
- 18) () La Coruña
- 19) () Cuenca
- 20) () Gipuzkoa
- 21) () Girona
- 22) () Granada
- 23) () Guadalajara
- 24) () Huelva
- 25) () Huesca
- 26) () Jaén
- 27) () León
- 28) () Lleida
- 29) () Lugo
- 30) () Madrid
- 31) () Málaga
- 32) () Murcia
- 33) () Navarra
- 34) () Ourense
- 35) () Palencia
- 36) () Las Palmas
- 37) () Pontevedra
- 38) () La Rioja
- 39) () Salamanca
- 40) () Santa Cruz de Tenerife
- 41) () Segovia
- 42) () Sevilla
- 43) () Soria
- 44) () Tarragona
- 45) () Teruel
- 46) () Toledo
- 47) () Valencia
- 48) () Valladolid
- 49) () Zamora
- 50) () Zaragoza

5. ¿Su agencia queda en la capital al interior de su provincia?
- a. () Interior con menos de 50,000 habitantes
 - b. () Interior con más de 50,000 y menos de 100,000 habitantes
 - c. () Interior con más de 100,000 y menos de 300,000 habitantes
 - d. () Interior con más de 300,000 y menos de 500,000 habitantes
 - e. () Interior con más de 500,000 habitantes
 - f. () Capital
 - g. () Metrópolis con más de 2 millones de habitantes

PARTNERS CLAVE

6. ¿Su agencia está afiliada a alguna asociación?
 - a. ☐ Sí
 - b. ☐ No
7. Si es así ¿a cuál?
 - a. ☐ ABRADI
 - b. ☐ IAB
 - c. ☐ SINAPRO
 - d. ☐ ABAP
 - e. ☐ ABP
 - f. ☐ Womma
 - g. ☐ SODA
8. ¿Su agencia ha subcontratado servicios de otros proveedores?
 - a. ☐ Sí
 - b. ☐ No
9. ¿Cuáles serían los proveedores contratados?
 - a. ☐ Profesionales independientes
 - b. ☐ Productoras de radiotelevisión
 - c. ☐ Productoras digitales
 - d. ☐ Productoras de videojuegos
 - e. ☐ Fábricas de aplicaciones (APP)
 - f. ☐ Fábricas de páginas de internet y sistemas
 - g. ☐ Herramientas de análisis (Ex.: Adservers)
 - h. ☐ Softwares operacionales (Ex: Plataforma de gestión de demanda, Plataforma de monitoreo, etc)
10. ¿Han subcontratado servicios de algún competidor de mercado directo o indirecto?
 - a. ☐ Sí
 - b. ☐ No
11. ¿Su agencia mantiene servicios de colaboración con algún competidor de mercado directo o indirecto?
 - a. ☐ Sí
 - b. ☐ No
12. ¿Han tenido la necesidad de contratar servicios de grupos de presión (lobby)? (Pese a que frecuentemente la denominación de lobby sea negativa, su definición no se refiere al uso de medios ilícitos para el efecto de influencias en contrataciones públicas)
 - a. ☐ Sí
 - b. ☐ No
 - c. ☐ Prefiero no contestar

ACTIVIDAD CLAVE

13. Indique cuál de las siguientes opciones es la que mejor define tu agencia:

- a. ☐ Somos una agencia especializada en un sector específico del ambiente digital, por ejemplo: comunicación social, recursos móviles, producción de contenidos, etc.
- b. ☐ Planificamos el desarrollo digital de nuestro cliente y le indicamos a colaboradores estratégicos para consolidar sus ideas propuestas que involucren otras especialidades.
- c. ☐ Somos una agencia digital de servicios integrales, pero no nos limitamos al universo del internet, sino que desarrollamos estrategias para también poder actuar fuera de él.
- d. ☐ Somos una agencia de publicidad y agregamos el conocimiento de lo que refiere a lo digital en sectores específicos del mercado.
- e. ☐ Realizamos el trabajo de inicio a fin contando con la colaboración de distintas empresas para ofrecerle un servicio completo al cliente.
- f. ☐ Somos una agencia de comunicación, pero contamos en nuestro equipo con una serie de profesionales capacitados digitalmente en los más diversos sectores de nuestra empresa.
- g. ☐ Ninguna de las anteriores. ¿Por qué? _____(justifica)

14. ¿Cuál es la naturaleza de servicios de su agencia?

- a. ☐ Es una agencia independiente
- b. ☐ Es una agencia parte de un grupo nacional
- c. ☐ Es una agencia parte de un grupo internacional

15. ¿Cuáles son los servicios digitales que su agencia le ofrece al mercado?

- a. ☐ Creación de páginas de Internet, páginas de respaldo y páginas de destino.
- b. ☐ Desarrollo de sistemas e intranets
- c. ☐ Campañas creativas en línea
- d. ☐ Activación de medias sociales (comunicación)
- e. ☐ Creación de aplicaciones de internet y móviles
- f. ☐ Desarrollo de juegos
- g. ☐ Planificación estratégica
- h. ☐ Benchmark sectorial
- i. ☐ Investigación y estudio de mercado
- j. ☐ Monitoreo en línea
- k. ☐ Desarrollo de formatos innovadores
- l. ☐ SAC 2.0
- m. ☐ Hospedaje de información
- n. ☐ Mantenimiento de páginas y sistemas
- o. ☐ Performance y análisis.
- p. ☐ Planes y compra de información mediática
- q. ☐ ¿Otros? _____(comenta)

16. De 0 a 5 indica el nivel de contribución de cada uno de los siguientes servicios para la facturación mensual de su agencia, donde 0 (no contribuye en nada) y 5 (es gran parte de la contribución)

Creación de páginas de internet, respaldo y destino.	0	1	2	3	4	5
Campañas creativas en línea	0	1	2	3	4	5
Activación de medias sociales (comunicación)	0	1	2	3	4	5
Creación de aplicaciones de internet y móviles	0	1	2	3	4	5
Desarrollo de juegos	0	1	2	3	4	5
Planificación estratégica	0	1	2	3	4	5
Benchmark sectorial	0	1	2	3	4	5
Investigación y estudios de mercado	0	1	2	3	4	5
Monitoreo online	0	1	2	3	4	5
SAC 2.0	0	1	2	3	4	5
Hospedaje de información	0	1	2	3	4	5
Mantenimiento de páginas y sistemas	0	1	2	3	4	5
Performance y análisis	0	1	2	3	4	5
Planes y compra de información mediática	0	1	2	3	4	5

RECURSOS CLAVE

17. De 0 a 5 indique cuál es el nivel de importancia de cada recurso para tu empresa:

Profesionales cualificados	0	1	2	3	4	5
Estructura física	0	1	2	3	4	5
Infraestructura	0	1	2	3	4	5
Flujo de trabajo	0	1	2	3	4	5
Softwares y herramientas	0	1	2	3	4	5
Comunicación institucional	0	1	2	3	4	5
Capital de giro	0	1	2	3	4	5
Relación con el mercado	0	1	2	3	4	5
Estructura operacional	0	1	2	3	4	5

18. ¿A cuántas personas emplea su empresa?

(independiente de la legislación laboral – Persona Jurídica, Sindicato, Cooperativa o profesionales independientes)

- a. ☐ Hasta 9 empleados
- b. ☐ Entre 10 y 49 empleados
- c. ☐ Entre 50 y 99 empleados
- d. ☐ Más de 100 empleados

19. ¿Cómo funciona la distribución operacional de su agencia?

- a. ☐ Por reparticiones

- b. ☐ Por sectores
- c. ☐ Por equipos con sus respectivas campañas
- d. ☐ Por equipos con sus respectivos proyectos
- e. ☐ Por nivel jerárquico

20. De 0 a 5 indique el nivel de los profesionales de tu agencia:

Experiencia profesional	0	1	2	3	4	5
Productividad	0	1	2	3	4	5
Calidad de la entrega	0	1	2	3	4	5
Cumplimiento de los plazos	0	1	2	3	4	5
Pro actividad	0	1	2	3	4	5
Creatividad	0	1	2	3	4	5
Resolución de problemas	0	1	2	3	4	5
Respeto hacia sus superiores	0	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo	0	1	2	3	4	5
Comprometimiento	0	1	2	3	4	5
Dedicación	0	1	2	3	4	5
Formación académica en el área de comunicación	0	1	2	3	4	5
Presentación profesional	0	1	2	3	4	5

PROPUESTA DE VALOR

21. ¿Cuál es la razón por la que sus clientes contratan los servicios de tu agencia?
- a. ☐ La calidad de la entrega
 - b. ☐ La importancia de la marca
 - c. ☐ El cumplimiento de los plazos
 - d. ☐ Procesos internos bien definidos
 - e. ☐ La reputación de la agencia
 - f. ☐ La entrega de resultados reales para el negocio de los clientes
 - g. ☐ La relación con el mercado
 - h. ☐ Ideas creativas e innovadoras
 - i. ☐ Un equipo con profesionales de calidad
 - j. ☐ Un buen portafolio de clientes
 - k. ☐ Un precio competitivo (más bajo que el de la competencia)
 - l. ☐ Casos de éxito
 - m. ☐ Premios destacados
 - n. ☐ Métodos de prospección
 - o. ☐ La capacidad de ejecución de ideas
 - p. ☐ La performance y análisis
 - q. ☐ Otros (¿Cuáles?) _____

22. De 0 a 5 indica la importancia que su agencia le dedica a cada uno de los siguientes ítems:

La calidad de la entrega	0	1	2	3	4	5
La importancia de la marca	0	1	2	3	4	5
Cumplimiento de los plazos	0	1	2	3	4	5
Procesos internos bien definidos	0	1	2	3	4	5
La reputación de la agencia	0	1	2	3	4	5
La entrega de resultados reales para tus clientes	0	1	2	3	4	5
La relación con el mercado	0	1	2	3	4	5
Ideas creativas e innovadoras	0	1	2	3	4	5
Un equipo con profesionales de calidad	0	1	2	3	4	5
Un buen portafolio de clientes	0	1	2	3	4	5
Un precio competitivo	0	1	2	3	4	5
Casos de éxito	0	1	2	3	4	5
Premios destacados	0	1	2	3	4	5
Métodos de prospección	0	1	2	3	4	5
La capacidad de ejecución de ideas	0	1	2	3	4	5
La performance y análisis	0	1	2	3	4	5

LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

23. ¿Cuáles son los profesionales de su agencia que tienen interacción directa con los clientes?

- a. ☐ Ejecutivos de cuentas
- b. ☐ Gerente de proyectos
- c. ☐ Atención al cliente
- d. ☐ Dirección
- e. ☐ Director ejecutivo
- f. ☐ Heads
- g. ☐ Soporte técnico
- h. ☐ Sector de creación
- i. ☐ Planificadores
- j. ☐ Sector de medias sociales

24. ¿Sus clientes poseen la libertad de poder participar activamente en la creación de soluciones innovadoras?

- a. ☐ Siempre.
- b. ☐ Frecuentemente.
- c. ☐ Algunos clientes han participado.
- d. ☐ Raramente.

e. ☐ Nunca nadie ha participado. ¿Por qué? _____ (justifica)

25. ¿Qué tipo de atención es la más común en su agencia?

- f. ☐ Un sector de atención atiende a diversas campañas a la vez
- g. ☐ Tenemos un sector de atención dedicado a cada cliente específico
- h. ☐ Trabajamos con los dos formatos, depende del porte de cada cliente

CANALES

26. ¿Cuáles son los medios por los cuales su agencia se comunica con el mercado?

- a. ☐ Página de la agencia
- b. ☐ Sector de comunicación de la agencia
- c. ☐ Eventos
- d. ☐ Publicaciones
- e. ☐ Media especializada
- f. ☐ Material institucional
- g. ☐ De boca a boca
- h. ☐ Marketing directo

27. ¿Cuáles son los métodos de captación de nuevos clientes que resulta ser más eficaz en su empresa?

- a. ☐ Licitaciones públicas
- b. ☐ Competencias privadas
- c. ☐ Indicaciones de otros clientes
- d. ☐ Prospección activa, buscando a clientes en potencial abordándolo de distintas maneras.
- e. ☐ Prospección pasiva, esperando a que el cliente en potencial entre en contacto.
- f. ☐ Relaciones profesionales
- g. ☐ Red de contactos (amigos, familia y conocidos)
- h. ☐ Otros. ¿Cuáles? _____ (justifica)

SEGMENTO DE CLIENTES

28. ¿En cuál de estos sectores se encuentra la gran parte de los clientes de su empresa?

- a. ☐ Empresas multinacionales
- b. ☐ Grupos empresariales
- c. ☐ Empresas privadas de gran porte
- d. ☐ Empresas privadas de mediano porte
- e. ☐ Empresas privadas de pequeño porte

- f. ☐ Empresas públicas
- g. ☐ Entidades estatales

29. ¿En cuál de estos sectores su empresa pretende ampliar su participación durante los próximos 5 años?
- a. ☐ Empresas multinacionales
 - b. ☐ Grupos empresariales
 - c. ☐ Empresas privadas de gran porte
 - d. ☐ Empresas privadas de mediano porte
 - e. ☐ Empresas privadas de pequeño porte
 - f. ☐ Empresas públicas
 - g. ☐ Entidades estatales
30. Su agencia atiende a clientes más enfocados en el área de:
- a. ☐ Produtos
 - b. ☐ Serviços
 - c. ☐ b2b
 - d. ☐ b2c

ESTRUCTURA DE COSTES

31. De 0 a 5 cuál sería la participación de cada uno de los siguientes ítems dentro de los costos que lleva su empresa? (0 se refiere a ninguna participación y 5 gran participación)

Cálculo de nómina	0	1	2	3	4	5
Comisiones de intermediarios	0	1	2	3	4	5
Pago de proveedores	0	1	2	3	4	5
Software y sistemas	0	1	2	3	4	5
Contribuciones sindicales y asociaciones	0	1	2	3	4	5
Capital de giro	0	1	2	3	4	5
Impuestos	0	1	2	3	4	5
Inversiones	0	1	2	3	4	5
Prospecciones	0	1	2	3	4	5
Comunicación institucional	0	1	2	3	4	5
Formación de equipo	0	1	2	3	4	5
Post venta	0	1	2	3	4	5
Estructura física	0	1	2	3	4	5
Infraestructura	0	1	2	3	4	5
Procesos y flujos	0	1	2	3	4	5
Viajes y presentación de los profesionales	0	1	2	3	4	5

32. ¿La prospección de cuentas le genera costos a su agencia?

- a. ☐ Sí
- b. ☐ No
- c. ☐ A veces, sólo cuando el cliente es de gran porte
- d. ☐ A veces, sólo cuando participamos en licitaciones

¿Cuáles son los costos especificados previamente a la contratación de los servicios?

- a. ☐ Viajes y presentaciones profesionales
- b. ☐ Comisión de intermediarios
- c. ☐ Creación de estrategias y materiales
- d. ☐ Pago de proveedores subcontratados
- e. ☐ Otros

FUENTES DE INGRESOS

33. ¿Cuáles son los formatos de ingresos de Su agencia?

- a. ☐ Abonos por cuenta mensuales fijos
- b. ☐ Abonos integrados + comisiones de agencias
- c. ☐ Abono mensual básico + creación por trabajos + comisiones de agencias
- d. ☐ Agencia o BV
- e. ☐ Por trabajos realizados
- f. ☐ Por control general de horas (time sheet)
- g. ☐ Por resultado (success fee)
- h. ☐ Otros

34. ¿Su agencia atiende a agencias tradicionales u offline?

- a. ☐ Sí
- b. ☐ No

35. ¿Está de acuerdo con el sistema de comisiones por servicio para agencias digitales? (más conocido como BV)

- a. ☐ Sí
- b. ☐ No
- c. ☐ Aún no tengo una opinión sobre el asunto

36. ¿Su agencia trabaja con comisiones por servicios?

- a. ☐ Sí
- b. ☐ No
- c. ☐ Aún no tengo una opinión sobre el asunto

37. Si es así ¿el porcentaje de comisiones es fijo o negociable?

- a. ☐ Fijo, cobramos siempre un 5%
- b. ☐ Fijo, cobramos siempre un 10%
- c. ☐ Fijo, cobramos siempre un 15%
- d. ☐ Fijo, cobramos siempre un 20%
- e. ☐ Negociable de acuerdo al dinero invertido

38. ¿Cuál fue el monto de ingresos anuales de su empresa durante el año de 2013?
- a. ☐ Más bajo o igual a 800 mil euros
 - b. ☐ Más alto que 800 mil y más bajo o igual a 6 millones de euro
 - c. ☐ Más alto que 6 millones y más bajo o igual a 30 millones de euros
 - d. ☐ Más alto que 30 mil y más bajo o igual a 100 millones de euros
 - e. ☐ Más alto que 100 millones de euros

PREGUNTAS DISCURSIVAS + IDENTIFICACIÓN

39. ¿Cuál es su opinión acerca del rumbo de las agencias digitales en España?

40. ¿Permite que publiquemos su respuesta a la pregunta anterior?
- a. ☐ Sí
 - b. ☐ No

41. ¿Cómo se llama?

42. ¿Qué cargo ocupa usted?

43. Por favor, indique tu correo electrónico

Fórmulas de despedida:

Muchas gracias por dedicarnos su tiempo. Publicaremos un informe con el análisis de estos datos y las principales conclusiones de este estudio.

Agradecemos su aportación. Su perfil no está de acuerdo con el público destinatario de esta investigación, por lo tanto no le haremos más preguntas.

Anexo 4

Preguntas del Cuestionario en portugués

Olá,

Sou a Danila Dourado, doutoranda em comunicação digital pela **Universidade Carlos III de Madri**, estou desenvolvendo uma pesquisa para tentar identificar os modelos de negócio utilizados pelas agências digitais espanholas. Você está preste a nos ajudar a entender se há padrões no nosso mercado ou se cada agência funciona a partir de suas próprias premissas. Serão só alguns minutinhos, mas que, seguramente, contribuirão muito com a estruturação da nossa área. **Conto com sua sinceridade nessa difícil tarefa de desbravar o desconhecido e fomentar a inovação.**

APRESENTAÇÃO + RECONHECIMENTO

1. Você trabalha em uma agência que oferece serviços digitais?
 - a. ☐ Sim
 - b. ☐ Não
2. Em qual agência você trabalha?
3. Qual a sua relação com a agência digital?
 - h. ☐ Sócio-fundador ou sócio-titular
 - i. ☐ Sócio-investidor
 - j. ☐ Sócio-cotista
 - k. ☐ Diretor estratégico
 - l. ☐ Gestor operacional
 - m. ☐ Faço parte do time operacional
 - n. ☐ Faço parte do time administrativo/financeiro
4. Em qual estado a sua agência está localizada?
 - 51) ☐ Paraíba
 - 52) ☐ São Paulo
 - 53) ☐ Sergipe
 - 54) ☐ Rio de Janeiro
 - 55) ☐ Minas Gerais
 - 56) ☐ Rio Grande do Sul
 - 57) ☐ Amapá
 - 58) ☐ Pará
 - 59) ☐ Mato Grosso
 - 60) ☐ Mato Grosso do Sul
 - 61) ☐ Tocantins
 - 62) ☐ Piauí
 - 63) ☐ Bahia
 - 64) ☐ Paraná
 - 65) ☐ Santa Catarina

- 66) () Distrito Federal
- 67) () Pernambuco
- 68) () Roraima
- 69) () Goiás
- 70) () Espírito Santo
- 71) () Alagoas
- 72) () Ceará
- 73) () Rio Grande do Norte
- 74) () Acre
- 75) () Maranhão
- 76) () Amazonas
- 77) () Rondônia

5. Sua agência fica no interior ou na capital?
- h. () Interior com menos de 50.000 habitantes
 - i. () Interior com mais de 50.000 e menos de 100.000 habitantes
 - j. () Interior com mais de 100.000 e menos de 300.000 habitantes
 - k. () Interior com mais de 300.000 e menos de 500.000 habitantes
 - l. () Interior com mais de 500.000 habitantes
 - m. () Capital
 - n. () Megacidade mais de 10 milhões de habitantes

PARCEIROS

6. Sua agência é afiliada a alguma associação?
- a. () Sim
 - b. () Não
7. Se sim, a qual?
- a. () ABRADI
 - b. () IAB
 - c. () SINAPRO
 - d. () ABAP
 - e. () ABP
 - f. () Womma
 - g. () SODA
8. Sua agência já terceirizou serviços com outros fornecedores?
- a. () Sim
 - b. () Não
9. Quais fornecedores vocês utilizam?
- a. () Freelancer
 - b. () Produtoras RTVC
 - c. () Produtoras digitais
 - d. () Produtoras de games
 - e. () Fábrica de APPs
 - f. () Fábrica sites e sistemas
 - g. () Ferramentas de análises (Ex.: Adservers)
 - h. () Softwares operacionais (Ex: Plataforma de gestão de demanda,

Plataforma de monitoramento, etc)

10. Vocês terceirizaram serviços com algum concorrente direto ou indireto?
- a. ☐ Sim
 - b. ☐ Não
11. Sua agência já realizou parceria com algum concorrente direto ou indireto?
- a. ☐ Sim
 - b. ☐ Não
12. Já precisaram contratar os serviços de um lobista?
- (Apesar de frequentemente adquirir uma conotação negativa, o lobby, por definição, não está relacionado ao uso de meios ilícitos para o exercício de influência em contratações públicas)
- a. ☐ Sim
 - b. ☐ Não
 - c. ☐ Prefiro não responder

ATIVIDADE CHAVE

13. Em quais dessas descrições sua agência mais se identifica:
- r. ☐ Somos uma agência especializada em um segmento específico do ambiente digital, por exemplo: mídias sociais, mobile, produção de conteúdo, etc.
 - s. ☐ Planejamos o job digital do cliente e indicamos parceiros estratégicos para consolidar as ideias propostas que envolvam outras especialidades
 - t. ☐ Somos uma agência digital full service, mas não nos limitamos ao universo online, criamos estratégias que podem extrapolá-lo
 - u. ☐ Somos uma agência de publicidade e agregamos o conhecimento do digital em áreas específicas do nosso negócio
 - v. ☐ Conduzimos o job do início até o final estabelecendo parcerias com diversas empresas para oferecer uma experiência completa ao usuário
 - w. ☐ Somos uma agência de comunicação, mas agregamos vários profissionais capacitados no digital nas diversas áreas de nossa empresa
 - x. ☐ Nenhuma das anteriores. Porque? _____ (justificar)
14. Qual a natureza do negócio da sua agência?
- y. ☐ A agência é independente
 - z. ☐ A agência faz parte de um grupo nacional
 - aa. ☐ A agência faz parte de um grupo internacional
15. Quais serviços a sua agência digital oferece ao mercado?
- bb. ☐ Criação de sites, hotsites e landing pages

- cc. () Desenvolvimento de sistemas e intranets
- dd. () Campanhas criativas online
- ee. () Ativação de Mídias sociais
- ff. () Criação de aplicativos online e mobiles
- gg. () Desenvolvimento de games e jogos
- hh. () Planejamento estratégico
- ii. () Benchmark setorial
- jj. () Pesquisas e estudos de mercado
- kk. () Monitoramento online
- ll. () Desenvolvimento de formatos inovadores
- mm. () SAC 2.0
- nn. () Hospedagem
- oo. () Manutenção de sites e sistemas
- pp. () Performance e análise
- qq. () Plano e compra de mídia
- rr. () Outros? _____(justificar)

16. De 0 a 5 defina o nível de contribuição de cada serviço para o faturamento mensal da sua agência? Onde 0 (não contribui com nenhuma parcela) e 5 (tem uma forte contribuição)

Criação de sites, hotspots e landing pages	0	1	2	3	4	5
Campanhas criativas online	0	1	2	3	4	5
Ativação de Mídias sociais	0	1	2	3	4	5
Criação de aplicativos online e mobiles	0	1	2	3	4	5
Desenvolvimento de games e jogos	0	1	2	3	4	5
Planejamento estratégico	0	1	2	3	4	5
Benchmark setorial	0	1	2	3	4	5
Pesquisas e estudos de mercado	0	1	2	3	4	5
Monitoramento online	0	1	2	3	4	5
SAC 2.0	0	1	2	3	4	5
Hospedagem	0	1	2	3	4	5
Manutenção de sites e sistemas	0	1	2	3	4	5
Performance e análise	0	1	2	3	4	5
Plano de mídia	0	1	2	3	4	5

RECURSOS CHAVE

17. De 0 a 5 defina qual o nível de relevância para o seu negócio de cada recurso:

Profissionais qualificados	0	1	2	3	4	5
Estrutura física	0	1	2	3	4	5

Infraestrutura	0	1	2	3	4	5
Fluxos de trabalho	0	1	2	3	4	5
Softwares e ferramentas	0	1	2	3	4	5
Comunicação institucional	0	1	2	3	4	5
Capita de giro	0	1	2	3	4	5
Relacionamento com o mercado	0	1	2	3	4	5
Estrutura operacional	0	1	2	3	4	5

18. Sua agência emprega quantas pessoas?
(independente do regime trabalhista – PJ, CLT ou freelancer)
- e. ☐ Até 9 funcionários
 - f. ☐ Entre 10 e 49 funcionários
 - g. ☐ Entre 50 e 99 funcionários
 - h. ☐ Mais que 100 funcionários

19. Como funciona a distribuição operacional da sua agência?
- f. ☐ Por departamentos
 - g. ☐ Por áreas
 - h. ☐ Por equipes das contas
 - i. ☐ Por equipe de cada projeto
 - j. ☐ Por nível hierárquico

20. De 0 a 5 defina o nível dos profissionais da sua agência:

Experiência profissional	0	1	2	3	4	5
Produtividade	0	1	2	3	4	5
Qualidade de entrega	0	1	2	3	4	5
Cumprimento dos prazos	0	1	2	3	4	5
Proatividade	0	1	2	3	4	5
Criatividade	0	1	2	3	4	5
Resolução de problemas	0	1	2	3	4	5
Respeito a hierarquia	0	1	2	3	4	5
Trabalho em equipe	0	1	2	3	4	5
Comprometimento	0	1	2	3	4	5
Dedicação	0	1	2	3	4	5
Formação acadêmica em comunicação	0	1	2	3	4	5
Apresentação profissional	0	1	2	3	4	5

PROPOSTA DE VALOR

21. Qual é a razão pela qual os clientes contratam sua agência?

- r. ☐ Qualidade de entrega
- s. ☐ Posicionamento da marca
- t. ☐ Cumprimento do prazo
- u. ☐ Processos internos bem definidos
- v. ☐ Reputação da agência
- w. ☐ Entrega de resultados reais para o negócio
- x. ☐ Relacionamento com o mercado
- y. ☐ Ideias criativas e inovadoras
- z. ☐ Equipe com profissionais reconhecidos
- aa. ☐ Portfólio de clientes
- bb. ☐ Preço competitivo (mais baixo que a concorrência)
- cc. ☐ Cases de sucesso
- dd. ☐ Prêmios de destaque
- ee. ☐ Método de prospecção
- ff. ☐ Capacidade de execução de ideias
- gg. ☐ Performance e análise
- hh. ☐ Outros Quais? _____

22. De 0 a 5 defina o quanto sua agência se dedica a cada um desses itens:

Qualidade de entrega	0	1	2	3	4	5
Posicionamento da marca	0	1	2	3	4	5
Cumprimento do prazo	0	1	2	3	4	5
Processos internos bem definidos	0	1	2	3	4	5
Reputação da agência	0	1	2	3	4	5
Entrega de resultados reais para o negócio	0	1	2	3	4	5
Relacionamento com o mercado	0	1	2	3	4	5
Ideias criativas e inovadoras	0	1	2	3	4	5
Equipe com profissionais reconhecidos	0	1	2	3	4	5
Portfólio de clientes	0	1	2	3	4	5
Preço competitivo	0	1	2	3	4	5
Cases de sucesso	0	1	2	3	4	5
Prêmios de destaque	0	1	2	3	4	5
Método de prospecção	0	1	2	3	4	5
Capacidade de execução de ideias	0	1	2	3	4	5
Performance e análise	0	1	2	3	4	5

RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

23. Quais profissionais da sua agência tem interação direta com o cliente?

- k. ☐ Executivo de contas
- l. ☐ Gerente de projetos
- m. ☐ Atendimento
- n. ☐ Diretoria
- o. ☐ CEO
- p. ☐ Heads
- q. ☐ Suporte técnico
- r. ☐ Criação
- s. ☐ Planner
- t. ☐ Social media

24. O cliente tem a liberdade de participar ativamente na criação de soluções inovadoras?

- i. ☐ Sempre
- j. ☐ Frequentemente
- k. ☐ Alguns já participaram
- l. ☐ Raramente
- m. ☐ Nenhum nunca participou. Porque? _____ (justificar)

25. Que tipo de atendimento é mais comum na sua agência?

- n. ☐ Um atendimento atende várias contas
- o. ☐ Temos atendimento dedicado a um cliente específico
- p. ☐ Temos os dois formatos, depende do porte do cliente

CANAIS

26. Por quais canais sua agência se comunica com mercado?

- i. ☐ Site da agência
- j. ☐ Mídias sociais da agência
- k. ☐ Eventos
- l. ☐ Publicações
- m. ☐ Mídia especializada
- n. ☐ Material institucional
- o. ☐ Boca a boca
- p. ☐ Marketing direto

27. Quais os métodos de conquista de novos clientes mais eficaz para o seu negócio?

- i. ☐ Licitação pública
- j. ☐ Concorrência privada
- k. ☐ Indicação de outros clientes
- l. ☐ Prospecção ativa, vai atrás do cliente potencial sondando de diversas formas

- m. ☐ Prospecção passiva, espera o cliente potencial entrar em contato
- n. ☐ Relacionamento profissional
- o. ☐ Rede de contatos (amigos, familiares e conhecidos)
- p. ☐ Outros. Qual? _____(justificar)

SEGMENTO DE CLIENTES

28. Em qual desses segmentos se encontra a maior parte dos seus clientes?

- a. ☐ Empresas multinacionais
- b. ☐ Grupos empresariais
- c. ☐ Empresas privadas de grande porte
- d. ☐ Empresas privadas de médio porte
- e. ☐ Empresas privadas de pequeno porte
- f. ☐ Empresas públicas
- g. ☐ Governo
- h. ☐ Entidade do terceiro setor

29. Em qual desses segmentos sua empresa pretende ampliar a participação nos próximos 5 anos?

- a. ☐ Empresas multinacionais
- b. ☐ Grupos empresariais
- c. ☐ Empresas privadas de grande porte
- d. ☐ Empresas privadas de médio porte
- e. ☐ Empresas privadas de pequeno porte
- f. ☐ Empresas públicas
- g. ☐ Governo
- h. ☐ Entidade do terceiro setor

30. Sua agência atende mais marcas focadas em:

- a. ☐ Produtos
- b. ☐ Serviços
- c. ☐ b2b
- d. ☐ b2c

ESTRUTURA DE CUSTOS

31. De 0 a 5 qual a participação de cada um desses itens dentro da estrutura de custos da sua empresa? (0 é nenhuma participação e 5 participação intensa)

Folha de pagamento	0	1	2	3	4	5
Comissionamento de intermediários	0	1	2	3	4	5
Pagamento de fornecedores	0	1	2	3	4	5
Software e sistemas	0	1	2	3	4	5
Contribuição sindicais e associações	0	1	2	3	4	5
Capital de giro	0	1	2	3	4	5
Impostos	0	1	2	3	4	5
Investimentos	0	1	2	3	4	5
Prospecções	0	1	2	3	4	5
Comunicação institucional	0	1	2	3	4	5
Formação da equipe	0	1	2	3	4	5
Pós-venda	0	1	2	3	4	5
Estrutura física	0	1	2	3	4	5
Infraestrutura	0	1	2	3	4	5
Processos e fluxos	0	1	2	3	4	5
Viagens e apresentação dos profissionais	0	1	2	3	4	5

32. A prospecção de contas gera custos para sua agência?

- e. ☐ Sim
- f. ☐ Não
- g. ☐ As vezes, só quando a conta é maior
- h. ☐ As vezes, só quando participamos de concorrência ou licitação

33. Quais são os custos envolvidos previamente a contratação dos serviços?

- a. ☐ Viagens e apresentação profissionais
- b. ☐ Comissão de intermediários
- c. ☐ Criação de estratégia e peças
- d. ☐ Pagamento de fornecedores
- e. ☐ outros

FONTES DE RECEITAS

34. Quais formatos de receita da sua agência?

- i. ☐ Fee mensal fixo
- j. ☐ Fee mensal integrado + comissionamento agenciamento
- k. ☐ Fee mensal básico + criação por trabalho realizado (job a job) + comissionamento de genciamento
- l. ☐ Agenciamento ou BV
- m. ☐ Por trabalho realizado (job a job)
- n. ☐ Por controle geral de horas (time sheet)
- o. ☐ Por resultado (sucess fee)
- p. ☐ Outros

35. Sua agência presta ou já prestou serviço para agências tradicionais ou offline?
- c. ☐ Sim
 - d. ☐ Não
36. Você concorda com comissão por agenciamento para agência digital (o mais conhecido como BV)?
- d. ☐ Sim
 - e. ☐ Não
 - f. ☐ Ainda não tenho uma opinião formada sobre o tema
37. A sua agência recebe comissionamento (BV)?
- d. ☐ Sim
 - e. ☐ Não
 - f. ☐ Ainda não tenho uma opinião formada sobre o tema
38. Se sim, o percentual do BV é fixo ou negociável?
- f. ☐ Fixo, cobramos sempre 5%
 - g. ☐ Fixo, cobramos sempre 10%
 - h. ☐ Fixo, cobramos sempre 15%
 - i. ☐ Fixo, cobramos sempre 20%
 - j. ☐ Negociável de acordo com a verba investida
39. Qual foi a receita bruta anual do seu negócio contabilizado no período contábil de 2013?
- f. ☐ Menor ou igual a 2,4 milhões
 - g. ☐ Maior que 2,4 milhões e menor ou igual a R\$16 milhões
 - h. ☐ Maior que 16 milhões e menor ou igual a 90 milhões
 - i. ☐ Maior que 90 milhões e menor ou igual a 300 milhões
 - j. ☐ Maior que 300 milhões

PERGUNTA DISCURSIVA + IDENTIFICAÇÃO

40. Qual a sua opinião sobre o negócio das agências digitais do Brasil?

41. Você permite a divulgação da sua resposta a pergunta anterior?

- a. ☐ Sim
- b. ☐ Não

42. Qual o seu nome?

43. Qual o cargo que você ocupa?

44. Por favor, deixe seu e-mail para contato

Resposta para quem está dentro do perfil esperado:

Muito obrigado por ter dedicado seu tempo. Divulgaremos um informe com a análise dos dados e principais conclusões desse estudo.

Resposta para quem está fora do perfil esperado:

Agradecemos por ter contribuído com a nossa pesquisa. O seu perfil está fora do público-alvo esperado, por isso você não foi direcionado a mais perguntas.

Anexo 5

Agencias creativas digitales brasileñas participantes en la investigación

1. Fideal
2. Petit Mídias Sociais
3. AdResults
4. Fracta Propaganda e Mkt
5. Agência NIC
6. WBI Brasil
7. Agência Look'n Feel
8. Agência Look'n Feel
9. Oxygenium Comunicação em Itatiba / SP
10. Agência 110
11. Agência Camélia
12. Simdigital
13. Provnet
14. AG2
15. Agência i3
16. Cazarré Mktcom
17. Free Multiagência
18. CMC - Central de Marketing e Comunicação
19. Fator It
20. Agência WED
21. artplan
22. 3comunicação
23. Ahab
24. Digital Group
25. Coldvector Agência de Marketing Digital
26. Briefing marketing
27. Oslo Digital
28. Tripé Criação

29. Tao Interativa
30. Estudio86
31. Goya
32. UmQuarto Comunicação
33. Temple Comunicação
34. Raffcom Marketing Digital
35. AF
36. Juice Comunicação
37. Azê Publicidade
38. www.aquainterativa.com.br
39. DMKT - Marketing Digital
40. Ponto Criativo
41. Onim Comunicação
42. Webinterativa
43. Creative Storm
44. behundred
45. Agência Coffee
46. K! Comunicação Integrada
47. Clicklab
48. Agencia Galeio
49. Menu Inove -Agência Digital
50. Cod3 Webcreative
51. Paciornick Comunicação
52. Atomic
53. Agência Opus
54. Look 'n Feel
55. Agência Pop Trademarketing
56. Razorfish
57. Super
58. i-cherry
59. Asteroid Propaganda
60. Clovis Comunicação
61. Digital

- 62. AoDobro
- 63. Db365
- 64. mindplugin studio
- 65. Abale
- 66. 80 20 Marketeria Digital
- 67. WEBCOMTEXTO
- 68. Presença Online
- 69. Absoluto Comunicação
- 70. Agência NIC
- 71. ACom Comunicação Integrada
- 72. Agência Lonon
- 73. 2 Ms Marketing
- 74. Raddar Digital
- 75. Digital Orrb
- 76. Selva Agência
- 77. Alma Comunicação
- 78. Venga Digital
- 79. Ad.dialeto
- 80. AloHa Marketing Digital
- 81. Grupo Máxima
- 82. Asteroid Propaganda
- 83. On Marketing Digital
- 84. Duas Polegadas
- 85. Insiders Marketing Digital
- 86. Grupo Manga
- 87. Tangerina
- 88. cozinha da comunicacao
- 89. In Mídia Comunicação
- 90. BTB/ON
- 91. Agência NIC
- 92. DNA Comunicação
- 93. Fit Design
- 94. hip - Marketing e Comunicação Digital (antiga Hipólito Comunicação)

- Digital)
- 95. SabagMKT
 - 96. Mobic
 - 97. Foccus - Estratégia Digital
 - 98. Goutnix - Agência Digital
 - 99. Chilli360
 - 100. ARENA PROPAGANDA
 - 101. Remix
 - 102. Anime
 - 103. Ideia3
 - 104. Operacional Web
 - 105. Newage TC
 - 106. seu agá & os haroldos
 - 107. Sides Comunicação
 - 108. Agência Supimpa
 - 109. BitPix
 - 110. SMUP Brasil
 - 111. Bpix tecnologia
 - 112. Nagaoka Mídias Sociais
 - 113. WSI Consultores
 - 114. Wroi
 - 115. CUB
 - 116. Ever Comunicação Digital
 - 117. LQDI
 - 118. Uselink
 - 119. Capadócia Agência Digital.
 - 120. 2nd Design Digital
 - 121. WEEK Agência Digital
 - 122. Arena Publicidade e Propaganda
 - 123. Agencia moustache

Anexo 6

Agencias creativas digitales españolas participantes en la investigación

1. DigitasLBI Spain
2. I Feel Web
3. Hayas
4. Wunderman
5. Esmartia
6. Terretorio Creativo
7. Labhipermedia
8. Bluecell Comunicación
9. Tribal Worldwird
10. Comunica Mas A
11. BBDO
12. Buzz Marketing Networks
13. Global Box Media

Anexo 7

Resultados de la aplicación del cuestionario

PRESENTACIÓN + RECONOCIMIENTO

1. ¿Trabaja en una agencia donde ofrecen servicios digitales?

	Brasil	España
Sí	133	13
No	26	1

2. ¿Cuál es su función en esa agencia digital?

	Brasil	España
Socio fundador o socio titular	69	8
Director estratégico	12	4
Socio inversionista	3	0
Socio accionista	10	0
Gestor operacional	12	0
Soy parte del equipo operacional	26	0
Soy parte del equipo administrativo/financiero	1	0
	133	12

3. ¿En qué provincia está ubicada su agencia?

Paraíba	2	Madrid	11
São Paulo	49	Barcelona	2
Sergipe	1		
Rio de Janeiro	6		
Minas Gerais	4		
Rio Grande do Sul	7		
Amapá	0		
Pará	2		
Mato Grosso	2		
Mato Grosso do Sul	2		
Tocantins	1		
Piauí	2		
Bahia	6		
Paraná	8		
Santa Catarina	6		
Distrito Federal	16		

Pernambuco	3
Roraima	0
Goiás	10
Espírito Santo	0
Alagoas	4
Ceará	0
Rio Grande do Norte	1
Acre	0
Maranhão	0
Amazonas	0
Rondônia	1

4. ¿Su agencia queda en la capital al interior de su provincia?

BRASIL

Capital	94
Interior con más de 50,000 y menos de 100,000 habitantes	5
Interior con más de 100,000 y menos de 300,000 habitantes	16
Interior con más de 300,000 y menos de 500,000 habitantes	8
Interior con más de 500,000 habitantes	8
Interior con menos de 50,000 habitantes	2

ESPAÑA

Capital	9
Metrópolis con más de 2 millones de habitantes	3
Interior con más de 50,000 y menos de 100,000 habitantes	1

Partners clave

5. ¿Su agencia está afiliada a alguna asociación?

	Sí	No
Brasil	45	88
España	10	3

6. Si es así ¿a cuál?

BRASIL

ABRADI	33
Sinapro	11
IAB	8

ABAP	5
Womma	1

ESPAÑA

IAB Spain	7
Ad.	3
Agencias de España	2
AEACP	1
Account Planning Group	1

7. ¿Su agencia ha subcontratado servicios de otros proveedores?

	SÍ	No
Brasil	120	13
España	11	3

8. ¿Cuáles serían los proveedores contratados?

	Brasil	España
Profesionales independientes	95	9
Productoras de radiotelevisión	25	4
Productoras digitales	33	3
Productoras de videojuegos	14	2
Fábricas de aplicaciones (APP)	37	4
Fábricas de páginas de Internet y sistemas	44	2
Herramientas de análisis	36	5
Softwares operacionales	55	3
Otros	7	1

9. ¿Han subcontratado servicios de algún competidor de mercado directo o indirecto?

	SI
Brasil	61
España	4

10. ¿Su agencia mantiene servicios de colaboración con algún competidor de mercado directo o indirecto?

	SÍ
Brasil	91
España	9

11. ¿Han tenido la necesidad de contratar servicios de grupos de presión (lobby)? (Pese a que frecuentemente la denominación de lobby sea negativa, su definición no se refiere al uso de medios ilícitos para el efecto de influencias en contrataciones públicas)

	Brasil
Sí	12
No	111
Prefiero no contestar	10

12. ¿Cuál es la naturaleza de servicios de su agencia?

	Brasil	España
Es una agencia independiente	118	9
Es una agencia parte de un grupo internacional	4	4
Es una agencia parte de un grupo nacional	11	0

ACTIVIDAD CLAVE

13. Indique cuál de las siguientes opciones es la que mejor define tu agencia:

	Brasil	España
Somos una agencia especializada en un sector específico del ambiente digital, por ejemplo: comunicación social, recursos móviles, producción de contenidos, etc.	36	4
Planificamos el desarrollo digital de nuestro cliente y le indicamos a colaboradores estratégicos para consolidar sus ideas propuestas que involucren otras especialidades.	9	1
Somos una agencia digital de servicios integrales, pero no nos limitamos al universo de Internet, sino que desarrollamos estrategias para también poder actuar fuera de él.	44	2
Somos una agencia de publicidad y agregamos el conocimiento de lo que refiere a lo digital en sectores específicos del mercado.	12	0
Realizamos el trabajo de inicio a fin contando con la colaboración de distintas empresas para ofrecerle un servicio completo al cliente.	15	0

Somos una agencia de comunicación, pero contamos en nuestro equipo con una serie de profesionales capacitados digitalmente en los más diversos sectores de nuestra empresa.	16	4
Otros	1	2

14. ¿Cuáles son los servicios digitales que su agencia le ofrece al mercado?

	Brasil	España
Creación de páginas de Internet, páginas de respaldo y páginas de destino.	107	8
Desarrollo de sistemas e intranets	50	5
Campañas creativas en línea	103	10
Activación de medias sociales (comunicación)	110	8
Creación de aplicaciones de Internet y móviles	61	8
Desarrollo de juegos	18	3
Planificación estratégica	104	9
Benchmark sectorial	27	5
Investigación y estudios de mercado	40	6
Monitoreo en línea	91	5
Desarrollo de formatos innovadores	46	6
SAC 2.0	52	2
Hospedaje de información	42	6
Mantenimiento de páginas y sistemas	78	5
Performance y análisis	76	6
Planificación y compra de medios	76	5
Otros	0	1

15. De 0 a 5 indica el nivel de contribución de cada uno de los siguientes servicios para la facturación mensual de su agencia, donde 0 (no contribuye en nada) y 5 (es gran parte de la contribución)

	Brasil	España
Creación de páginas web	2,85	2,23
Campañas creativas en línea	2,65	3,41
Medios sociales	3,18	3,28
Creación de aplicaciones de Internet y móviles	1,54	2,05
Desarrollo de juegos	0,54	0,63
Planificación estratégica	2,83	3,36
Benchmark sectorial	1,1	2,18
Investigación y estudios de mercado	1,46	2,10
Monitoreo online	2,56	2,29
SAC 2.0	1,68	1,10
Hospedaje de información	1,08	1,40

Mantenimiento de páginas y sistemas	2,05	1,85
Performance y análisis	2,3	2,85
Planificación y compra de medios	2,39	1,88

RECURSOS CLAVE

16. De 0 a 5 indique cuál es el nivel de importancia de cada recurso para su empresa:

	Brasil	España
Profesionales cualificados	4,46	4,70
Estructura física	3,02	2,84
Infraestructura	3,46	3,22
Flujo de trabajo	4,04	3,65
Softwares y herramientas	3,78	3,59
Comunicación institucional	3,43	2,83
Capital de giro	3,25	2,81
Relación con el mercado	3,92	2,89
Estructura operacional	3,58	2,89

17. ¿A cuántas personas emplea su empresa?
(independiente de la legislación laboral – Persona Jurídica, Sindicato, Cooperativa o profesionales independientes)

	Brasil	España
Hasta 9 empleados	68	5
Entre 10 y 49 empleados	52	3
Entre 50 y 99 empleados	9	2
Más de 100 empleados	4	3

18. ¿Cómo funciona la distribución operacional de su agencia?

	Brasil	España
Por reparticiones	30	1
Por sectores	51	1
Por equipos con sus respectivas campañas	13	0
Por equipos con sus respectivos proyectos	31	10
Por nivel jerárquico	8	1

19. De 0 a 5 indica el nivel de los profesionales de su agencia:

	Brasil	España
Experiencia profesional	3,83	4,28
Productividad	3,84	4,23
Calidad de la entrega	4,04	4,43
Cumplimiento de los plazos	3,95	4,71

Pro actividad	3,70	4,41
Creatividad	3,93	4,06
Resolución de problemas	4,02	4,71
Respeto hacia sus superiores	3,86	4,11
Trabajo en equipo	4,20	4,88
Comprometimiento	4,20	4,83
Dedicación	4,14	4,66
Formación académica en Comunicación	3,70	4,11
Presentación profesional	3,79	4,08

PROPUESTA DE VALOR

20. ¿Cuál es la razón por la que tus clientes contratan los servicios de su agencia?

	Brasil	España
La calidad de la entrega	70	4
La importancia de la marca	35	2
El cumplimiento de los plazos	50	3
Procesos internos bien definidos	26	1
La reputación de la agencia	61	7
La entrega de resultados reales para el negocio de los clientes	74	5
La relación con el mercado	55	1
Ideas creativas e innovadoras	52	5
Un equipo con profesionales de calidad	32	8
Un buen portafolio de clientes	67	2
Un precio competitivo (más bajo que el de la competencia)	41	3
Casos de éxito	54	3
Premios destacados	6	0
Métodos de prospección	29	1
La capacidad de ejecución de ideas	60	4
La performance y análisis	39	2

21. De 0 a 5 indique la importancia que su agencia le dedica a cada uno de los siguientes ítems:

	Brasil	España
La calidad de la entrega	4,39	4,68
La importancia de la marca	3,71	4,60
Cumplimiento de los plazos	4,28	4,68
Procesos internos bien definidos	3,66	3,61
La reputación de la agencia	4,00	4,28
La entrega de resultados reales para tus clientes	4,24	4,69
La relación con el mercado	3,77	3,59
Ideas creativas e innovadoras	3,85	4,65
Un equipo con profesionales de calidad	3,2	5,35

Un buen portafolio de clientes	3,89	4,63
Un precio competitivo	3,26	3,60
Casos de éxito	3,65	4,30
Premios destacados	1,95	3,15
Métodos de prospección	3,11	3,18
La capacidad de ejecución de ideas	3,87	4,67
La performance y análisis	3,66	3,31

LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

22. ¿Cuáles son los profesionales de su agencia que tienen interacción directa con los clientes?

	Brasil	España
Ejecutivos de cuentas	56	5
Gerente de proyectos	63	7
Atención al cliente	105	2
Dirección	82	7
CEO	65	8
Heads	26	4
Soporte técnico	20	2
Personal de creación	51	4
Planners	52	3
Equipo de medios sociales	64	7

23. ¿Sus clientes poseen la libertad de poder participar activamente en la creación de soluciones innovadoras?

	Brasil	España
Siempre.	36	3
Frecuentemente.	39	5
Algunos clientes han participado.	43	2
Raramente.	12	2
Nunca nadie ha participado.	3	0

24. ¿Qué tipo de atención es la más común en su agencia?

	Brasil	España
Un sector de atención atiende a diversas campañas a la vez	87	4
Tenemos un sector de atención dedicado a cada cliente específico	6	3
Trabajamos con los dos formatos, depende del porte de cada cliente	40	6

CANAIS

25. ¿Cuáles son los medios por los cuales su agencia se comunica con el mercado?

	Brasil	España
Página de la agencia	98	9
Sector de comunicación de la agencia	0	6
Eventos	44	3
Publicaciones	38	3
Media especializada	30	4
Material institucional	43	1
De boca a boca	102	10
Marketing directo	43	2
Medios Sociales	103	0

26. ¿Cuáles son los métodos de captación de nuevos clientes que resultan ser más eficaces en su empresa?

	Brasil	España
Licitaciones públicas	15	0
Concurso privadas	24	2
Indicaciones de otros clientes	110	8
Prospección activa, buscando a clientes en potencial abordándolo de distintas maneras.	54	5
Prospección pasiva, esperando a que el cliente en potencial entre en contacto.	48	4
Relaciones profesionales	93	8
Red de contactos (amigos, familia y conocidos)	88	5

SEGMENTO DE CLIENTES

27. ¿En cuál de estos sectores se encuentra la gran parte de los clientes de su empresa?

	Brasil	España
Empresas multinacionales	21	8
Grupos empresariales	34	3
Empresas privadas de gran porte	43	6
Empresas privadas de mediano porte	86	3
Empresas privadas de pequeño porte	86	4
Empresas públicas	15	0
Entidades estatales	15	0
Tercero sector	8	0

28. ¿En cuál de estos sectores su empresa pretende ampliar su participación

durante los próximos 5 años?

	Brasil	España
Empresas multinacionales	49	9
Grupos empresariales	55	4
Empresas privadas de gran porte	83	9
Empresas privadas de mediano porte	55	2
Empresas privadas de pequeño porte	16	1
Empresas públicas	35	0
Entidades estatales	29	0
Tercero sector	17	0

29. Su agencia atiende a clientes más enfocados en el área de:

	Brasil	España
Producto	83	8
Servicio	94	8
B2B	40	4
B2C	64	8

ESTRUCTURA DE COSTOS

30. De 0 a 5 cuál sería la participación de cada uno de los siguientes ítems dentro de los costos que llevastu empresa? (0 se refiere a ninguna participación y 5 gran participación)

	Brasil	España
Calculo de nómina	3,06	2,98
Comisiones de intermediarios	1,52	0,75
Pago de proveedores	1,91	2,63
Software y sistemas	1,77	1,95
Contribuciones sindicales y asociaciones	1,21	1,08
Capital de giro	2,27	1,24
Impuestos	2,48	2,48
Inversiones	2,12	2,38
Prospecciones	2,12	1,65
Comunicación institucional	1,83	1,43
Formación de equipo	2,23	2,63
Post venta	1,73	1,63
Estructura física	2,25	2,45
Infraestructura	2,27	2,18
Procesos y flujos	1,82	2,05
Viajes y presentación de los profesionales	1,5	2,15

31. ¿La prospección de cuentas le genera costos a su agencia?

	Brasil	España
Sí	49	8
No	24	1
A veces, sólo cuando el cliente es de gran porte	30	4
A veces, sólo cuando participamos en concurso o licitaciones	8	0
No tengo acceso a dicha información	22	0

32. ¿Cuáles son los costos especificados previamente a la contratación de los servicios?

	Brasil	España
Viajes y presentaciones profesionales	8	10
Comisión de intermediarios	9	2
Creación de estrategias y materiales	7	6
Pago de proveedores subcontratados	4	4

FUENTES DE INGRESOS

33. ¿Cuáles son los formatos de ingresos de su agencia?

	Brasil	España
Fee por cuenta mensuales fijos	75	6
Fee integrados + comisiones de agencias	33	2
Fee mensual básico + creación por trabajos + comisiones de agencias	49	2
Comisión de espacios publicitarios	25	0
Por trabajos realizados (job a job)	78	7
Por control general de horas (time sheet)	22	5
Por resultado (success fee)	27	3
No tengo acceso a dicha información	13	0

34. ¿Su agencia atiende a agencias tradicionales u offline?

	Sí	No
España	7	6
Brasil	92	41

35. ¿Está de acuerdo con el sistema de comisiones por servicio para agencias digitales? (más conocido como BV)

	Brasil	España
Sí	81	1

	No	13	5
Aún no tengo una opinión sobre el asunto		39	7

36. ¿Su agencia trabaja con comisiones por servicios?

	Brasil	España
Sí	55	2
No	58	6
No lo sé	20	4

37. Si es así ¿el porcentaje de comisiones es fijo o negociable?

	Brasil	España
Fijo, cobramos siempre un 5%	0	0
Fijo, cobramos siempre un 10%	7	0
Fijo, cobramos siempre un 15%	6	0
Fijo, cobramos siempre un 20%	21	1
Negociable de acuerdo al dinero invertido	46	1
No tengo acceso a dicha información	53	0

38. ¿Cuál fue el monto de ingresos anuales de su empresa durante el año de 2013?

BRASIL

Menor ou igual a 2,4 milhões	57
Maior que 2,4 milhões e menor ou igual a R\$16 milhões	13
Maior que 16 milhões e menor ou igual a 90 milhões	1
Maior que 90 milhões e menor ou igual a 300 milhões	0
Maior que 300 milhões	0
No tengo acceso a dicha información	62

ESPAÑA

Más bajo o igual a 800 mil euros	3
Más alto que 800 mil y más bajo o igual a 6 millones de euro	6
Más alto que 6 millones y más bajo o igual a 30 millones de euros	2
Más alto que 30 mil y más bajo o igual a 100 millones de euros	1
Más alto que 100 millones de euros	1